Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 9570357
Centre d'intérêt: 875

Arès, Denise.

Outils d'intégration des compétences reliées au travail d'équipe et à la direction d'équipe / par Denise Arès et Lucie Trépanier. -- [Montréal] : Collège de Maisonneuve, 1994.
152 f. en foliolation multiple ; 28 cm.

Titre de la couv.

Vedette(s)-secondaire(s): Trépanier, Lucie * Collège de Maisonneuve

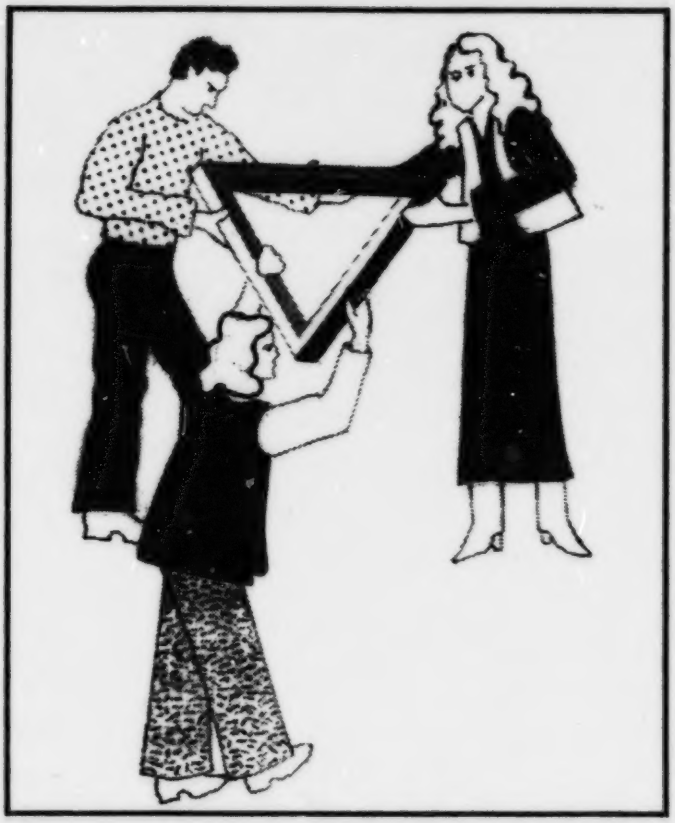
Descripteur(s): Techniques biologiques * Travail en équipe * Compétence * Intégration * Objectifs d'enseignement * Stratégie pédagogique * Instrument d'évaluation * Test * Questionnaire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Techniques de diététique * Direction d'équipe

Ce dossier réunit un ensemble de documents pédagogiques (questionnaires de réflexion, tests, tableaux d'organisation, grilles d'observation, grilles d'auto-évaluation ou d'évaluation sommative, activités pédagogiques) susceptibles d'aider les élèves du programme de Techniques de diététique à développer leur capacité à diriger une équipe de travail. Ces documents sont regroupés sous six grands objectifs menant progressivement au développement de capacité: 1- savoir s'organiser en équipe; 2- savoir assumer son rôle au sein d'une équipe; 3- savoir travailler efficacement en équipe; 4- savoir évaluer la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'équipe; 5- connaître son style personnel de gestion d'un équipe; 6- savoir diriger efficacement une équipe de travail. Tous les documents sont accompagnés d'un guide de l'élève et d'un guide de l'enseignant.

collège de maisonneuve

Outils d'intégration des compétences reliées au travail d'équipe et à la direction d'équipe



Par
Denise Arès et Lucie Trépanier

Janvier 1994

95-70357

Notice de lecture

Ce dossier réunit un ensemble de documents pédagogiques (questionnaires de réflexion, tests, tableaux d'organisation, grilles d'observation, grilles d'auto-évaluation ou d'évaluation sommative, activités pédagogiques) qui ont pour objectif d'aider les élèves du programme de Techniques de diététiques à intégrer progressivement, tout au long de leur programme d'étude, les différentes habiletés relatives à la capacité de *diriger une équipe de travail.* Ces documents sont faciles à intégrer dans les différents cours de concentration et de service qui utilisent déjà le travail d'équipe comme moyen de faire assimiler un contenu disciplinaire.

La table des matières de la page suivante énumère les documents du dossier et en indique la nature. Ces documents sont regroupés sous six grands objectifs, menant progressivement , d'un niveau scolaire à l'autre, vers la capacité de *diriger une équipe de travail*.

Collège I

Objectif 1: Savoir s'organiser en équipe

Objectif 2: Savoir assumer son rôle au sein d'une équipe

Collège II

Objectif 3: Savoir travailler efficacement en équipe

Objectif 4: Savoir évaluer la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'équipe

Objectif 5: Connaître son style personnel de gestion d'une équipe

Collège III

Objectif 6: Savoir diriger efficacement une équipe de travail

Tous les documents sont accompagnés d'un guide de l'élève et d'un guide de l'enseignant. Certains guides de l'enseignant suggèrent des adaptations possibles du document, selon la particularité d'un cours.

La conception de ces outils pédagogiques repose sur l'idée de départ suivante: l'utilisation d'un langage et d'un matériel pédagogique coordonné et harmonisé dans les différents cours permettrait de mettre en relief, aux yeux des élèves, les compétences que l'on souhaite surtout développer. Une introduction expose plus en détail les fondements théoriques qui ont guidé la réalisation de ces outils et propose une stratégie pédagogique de nature à optimiser leur intégration dans les différents cours.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction
- Origines du projet de recherche
- Proposition d'une stratégie pédagogique d'intégration des documents

A COLLÈGE I

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

- *Document 1.1:* *Analyse de sa perception du travail d'équipe* (Questionnaire)
- *Document 1.2:* *Analyse des buts du travail, des objectifs pédagogiques et des objectifs individuels* (Tableau)
- *Document 1.3:* *Remue-méninges sur l'organisation de l'équipe* (Activité pédagogique)
- *Document 1.4:* *Informations à propos des membres de l'équipe* (Tableau et questionnaire)
- *Document 1.5:* *Échéancier de réalisation* (Tableau)

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

- *Document 2.1:* *Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe* (Questionnaire)
- *Document 2.2:* *Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe* (Grille d'auto-évaluation)
- *Document 2.3:* *Évaluation des responsabilités assumées individuellement entre les rencontres d'équipe* (Tableau)
- *Document 2.4:* *Aptitudes de communication* (Grille d'auto-évaluation)
- *Document 2.5:* *Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe I* (Grille d'évaluation formative)

B COLLÈGE II

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

- *Document 3.1:* *Anticipation des étapes de la solution d'un problème*
  (Activité pédagogique)
- *Document 3.2:* *Étapes de solution d'un problème: conseils et pièges à éviter*
  (Tableau)
- *Document 3.3:* *Anticipation des avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision*
  (Activité pédagogique)
- *Document 3.4:* *Avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision*
  (Tableau)
- *Document 3.5:* *Utilisation par les élèves des outils d'organisation et d'évaluation du travail d'équipe*
  (Liste de vérification pour l'enseignant)

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

- *Document 4.1:* *Évaluation du fonctionnement de l'équipe lors d'une rencontre*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 4.2:* *Évaluation des résultats du travail d'équipe*
  (Questionnaire et grille d'évaluation formative)
- *Document 4.3:* *Observation des comportements fonctionnels et dysfonctionnels*
  (Grille d'observation)
- *Document 4.4:* *Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe II*
  (Grille d'évaluation formative)

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

- *Document 5.1:* *Quel est votre style de leadership ?*
  (Test)
- *Document 5.2:* *Quel est votre style de gestion de conflits ?*
  (Test)
- *Document 5.3:* *Anticipation des conditions d'efficacité de chaque style de leadership*
  (Questionnaire)
- *Document 5.4:* *Conditions d'efficacité de chaque style de leadership*
  (Tableau)
- *Document 5.5:* *Anticipation d'une stratégie efficace de résolution de conflits*
  (Questionnaire)
- *Document 5.6:* *Étapes de la stratégie de résolution de conflits gagnant/gagnant*
  (Tableau)

C COLLÈGE III

OBJECTIF 6: SAVOIR DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

- *Document 6.1:* *Évaluation de l'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte*
  (Test)
- *Document 6.2:* *Aptitudes de communication en situation de conflit*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 6.3:* *Motivation personnelle et capacité de motiver les membres d'une équipe*
  (Questionnaire)
- *Document 6.4:* *Évaluation de la qualité du produit réalisé par l'équipe*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 6.5:* *Évaluation de l'aptitude à exécuter un travail en équipe*
  (Grille d'évaluation formative ou sommative)
- *Document 6.6:* *Grille de progression d'aptitudes à exécuter un travail d'équipe*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 6.7:* *Évaluation de l'aptitude à diriger une équipe de travail*
  (Grille d'évaluation formative ou sommative)
- *Document 6.8:* *Analyse des forces et des faiblesses des chefs d'équipe*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 6.9:* *Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe III*
  (Grille d'évaluation formative)
- *Document 6.10:* *Grille d'évaluation sommative des aptitudes reliées au travail d'équipe*
  (Grille d'évaluation sommative)

Introduction

Origines du projet de recherche

Les documents de ce dossier ont été produits au terme d'un projet soumis au Collège de Maisonneuve en juin 1993 et pour lequel une enseignante de Techniques de diététique et une enseignante de psychologie se sont partagées, à l'automne 1993, une libération de 0,2 ETC.

Essentiellement, ce projet a pour but de proposer aux élèves du programme de Techniques de diététique une démarche progressive qui permettrait de développer leur *capacité de diriger une équipe de travail*. Suite à l'enquête menée auprès des employeurs, lors de l'analyse du programme de Techniques de diététique au printemps 1992 et au projet de recherche mené par Monique Boivin et Suzanne Courval (1993), il est ressorti que certaines compétences interpersonnelles et, plus particulièrement, la *capacité de diriger une équipe* devaient être reconnues comme prioritaires dans la formation des élèves de Techniques de diététique.

«Diriger une équipe» est une compétence complexe. Gérer une équipe de travail, résoudre des problèmes et prendre des décisions efficaces sont des aptitudes qui impliquent le développement progressif de plusieurs habiletés sous-jacentes comme savoir s'organiser en équipe, communiquer adéquatement, influencer positivement la réalisation et l'ambiance de travail, évaluer le fonctionnement d'une équipe, savoir se motiver et motiver ses troupes, etc. Il serait utopique de croire qu'un seul cours puisse à lui seul garantir l'acquisition de ces habiletés chez toutes les finissantes. De plus, «diriger une équipe» est une compétence de l'ordre du savoir-être plutôt que du savoir ou du savoir-faire. Or, d'après plusieurs auteurs (Bujold, 1982: voir Laferrière, 1993; De Ketele, 1986), l'évaluation sommative de savoir-être est loin d'être évidente. Morissette (1984; voir Laferrière, 1993) fait même remarquer que les objectifs de savoir-être poursuivis dans le cadre d'un programme d'étude peuvent ne se manifester dans le comportement des élèves que beaucoup plus tard au cours de leur vie. Un double défi se pose donc: d'une part, comment maximiser le développement de la capacité à diriger une équipe de travail et, d'autre part, comment et quand évaluer l'acquisition d'une telle compétence?

Proposition d'une stratégie d'intégration des documents pédagogiques

A Pratiques pédagogiques actuelles pour le développement et l'évaluation de savoir-être

En matière de développement et d'évaluation des compétences de l'ordre du savoir-être, deux pratiques pédagogiques prévalent actuellement. L'une consiste à laisser aux élèves le soin de réaliser l'importance des compétences de savoir-être ainsi que la responsabilité de les développer selon leur bon jugement, jusqu'aux stages de fin d'étude, seul moment où, pour la première fois, ces compétences sont évaluées de manière sommative. Par ailleurs, l'autre pratique veut découper les compétences de savoir-être en ses composantes puis rendre l'ensemble des cours du programme d'étude responsable du développement et de l'évaluation sommative de l'une de ces parties.

La première stratégie, qui consiste à procéder à l'évaluation des savoir-être à la fin du programme d'étude seulement, pose un problème pour l'élève: les élèves ont la surprise d'apprendre, à la fin de leur programme d'étude, qu'ils subiront pour la première fois une évaluation sur des habiletés de savoir-être complexes, sans avoir été clairement prévenus ni suffisamment préparés par des situations d'apprentissages préalables. (Pierre Astolfi, 1992: voir Forcier et Laliberté, 1993).

La seconde stratégie de développement et d'évaluation sommative continue des savoir-être comporte aussi ses lacunes. Selon Goulet (1989: voir Goulet, 1993), accorder des notes au fur et

à mesure de l'atteinte des sous-objectifs peut faire en sorte que l'élève réussisse son cours avec une bonne note sans pour autant maîtriser les compétences visées par le cours. Toujours selon cet auteur «la compétence étant un tout intégré dont on ne peut juger l'atteinte qu'à la fin du processus d'apprentissage et en considérant une performance d'ensemble, elle s'accorde mal avec une notation «partie par partie» en cours d'apprentissage» (Goulet, 1993, p. 34). De plus, cette stratégie d'évaluation sommative continue est d'autant plus stressante que l'élève se voit jugé alors qu'il est encore en processus de formation.

B Stratégie pédagogique proposée

Les documents de ce dossiers devraient s'intégrer dans une stratégique pédagogique à mi-chemin entre les deux pratiques précédentes. Nous proposons ici plusieurs documents qui ont pour rôle d'aider l'élève à développer progressivement des habiletés reliées à la «capacité de diriger une équipe de travail» et ce, dès le début de son programme d'étude, dans tous ses cours de concentration et de service comportant des travaux d'équipe. L'*évaluation sommative continue* est donc remplacée par une *évaluation formative continue* sous forme de réflexion personnelle structurée, d'auto-évaluation, de feed-back de la part des pairs ou de l'enseignant. L'évaluation sommative vient en fin de parcours seulement et porte sur des habiletés déjà mises en pratique depuis trois ans, bien identifiées, connues et comprises des élèves.

a) Importance de l'évaluation formative pour le développement de savoir-être

Plusieurs auteurs (Goulet, 1993; Laferrière, 1993) s'entendent pour dire que l'évaluation formative est primordiale lors de l'atteinte des objectifs de formation, en particulier pour ceux liés aux savoir-être. Elle comporte des avantages tant pour l'enseignant que pour les élèves.

Du point de vue de l'enseignant, l'évaluation formative fournit des renseignements précieux sur le degré d'atteinte par les élèves, de chacun des objectifs et sur leur démarche d'apprentissage respective. Cette rétroaction lui permet d'individualiser ses activités pédagogiques, de les ajuster au fur et à mesure, selon le progrès des élèves (Tousignant et Morisette, 1990: voir Lafrenière, 1993). Cette flexibilité pédagogique s'accorde bien avec le rôle «d'entraîneur» que devrait jouer l'enseignant, d'après Forcier et Laliberté (1993). Selon eux, il faut «faire de l'enseignant d'abord et avant tout un entraîneur: celui qui diagnostique, définit et calibre les obstacles à surmonter, les défis à relever; celui qui met en place des dispositifs appropriés et différenciés, permettant à chaque élève de parvenir à franchir les obstacles - et non à les contourner comme c'est trop souvent le cas avec l'assistance du professeur dans un premier temps puis seul, par la suite».

L'évaluation formative permet également à l'enseignant de transmettre aux élèves un feed-back tant sur leurs forces que sur leurs faiblesses, dans un climat beaucoup plus serein et motivant que celui engendré par l'évaluation sommative. Ainsi l'enseignant devient «celui qui, au lieu d'être purement et simplement un «stigmatisateur» des erreurs de parcours, sait les réutiliser pour relancer sur la bonne voie; celui qui assiste et encourage l'effort mais refuse de se substituer à l'élève. Bref, un enseignant au sens plein du terme!». (Forcier et Laliberté, 1993, p. 29)

Du point de vue de l'élève. Roy (1991: voir Laferrière, 1993) énumère en ces termes quelques-uns des avantages de l'évaluation formative:

> «Les résultats des recherches font ressortir l'importance de l'évaluation formative et, plus particulièrement la nécessité d'une rétroaction fréquente, spécifique et prescriptive pour favoriser l'amélioration des apprentissages. Les recherches expliquent l'influence positive de la rétroaction par le fait qu'elle permet de corriger les erreurs d'apprentissage, assure une progression des apprentissages, soutient la motivation des élèves et enfin, maintient leur engagement et favorise leur persistance dans la tâche d'apprentissage.»

Laferrière (1993) ajoute que l'évaluation formative, en révélant à l'élève ses progrès successifs, l'amène à augmenter sa confiance en lui ainsi que son goût du défi, et lui confirme sa capacité de progresser vers des apprentissages plus complexes.

L'évaluation formative a bien d'autres mérites. Du fait qu'il connaît d'avance les comportements à acquérir, l'élève peut davantage s'engager dans son propre processus d'apprentissage, construire son savoir à partir de son activité propre, condition essentielle à son développement selon Forcier et Laliberté (1993). De plus, selon Bonniol (1986, p. 128) «Les recherches sur l'efficacité d'une pédagogie organisée en fonction d'objectifs, et soutenue par un dispositif d'évaluation formative, mettent en évidence une amélioration des performances des élèves dans différentes conditions: les objectifs doivent être communiqués aux élèves qui doivent se les approprier, c'est-à-dire les avoir entendus, mais aussi les avoir compris et intégrés dans leur schème d'action, ou dans leur base d'orientation de l'action».

La connaissance préalable des critères d'évaluation sommative clarifie en outre les exigences et les normes de performance qu'on attend de l'élève et le stimule à fournir la qualité et la quantité de travail exigé. (Laferrière, 1993)

Enfin, le stress généralement associé à l'évaluation sommative est d'autant plus réduit que les critères de correction sont connus longtemps à l'avance. L'élève est plus en confiance parce qu'il a le sentiment d'avoir eu de multiples occasions d'exercer ses habiletés.

Dans le cadre de notre stratégie pédagogique, plusieurs outils seraient mis à la disposition des enseignants et des élèves pour procéder à l'évaluation formative fréquente d'habiletés sous-jacentes à la capacité de diriger une équipe. On y retrouve entre autre des outils d'apprentissage, des questionnaires favorisant la réflexion sur des situations d'apprentissage en équipe, des grilles d'observation de comportements par l'enseignant ou par les pairs qui permettent de fournir un feed-back structuré. On y retrouve également des grilles d'auto-évaluation, éléments indispensables à toute évaluation formative. En effet, selon Scallon (1988: voir Laferrière, 1993), «le sens critique et la capacité de s'auto-évaluer doivent être considérés comme faisant partie intégrante des connaissances et des habiletés requises à la réalisation d'une performance. La méthodologie de l'évaluation formative doit donc tenir compte de la capacité des élèves à utiliser les outils d'observation et d'évaluation.»

b) Nécessité d'étaler l'évaluation formative sur les trois années du curriculum

Notre stratégie pédagogique suggère d'étaler l'évaluation formative sur les trois années d'études du programme et, grâce à la concertation entre les enseignants, de les répartir sur plusieurs cours de concentration et de service, mettant ainsi clairement en évidence, aux yeux des élèves, la compétence à développer. Cet étalement a aussi l'avantage de permettre un apprentissage progressif, fréquent, bien réparti et mieux équilibré sur les trois niveau scolaires.

Chaque niveau scolaire vise des objectifs particuliers. En *collège I* les deux objectifs poursuivis sont «savoir s'organiser en équipe» et «savoir assumer son rôle au sein d'une équipe» Ces objectifs semblent fondamentaux: avant de pourvoir diriger une équipe encore faut-il l'avoir vécu de l'intérieur et pouvoir reconnaître l'importance de l'organisation et du rôle que chaque membre doit y jouer. En *collège II*, «savoir travailler efficacement en équipe», «savoir évaluer la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'équipe» et «connaître son style personnel de gestion d'une équipe» sont des objectifs qui amènent les élèves à voir le fonctionnement de l'équipe d'un point de vue plus extérieur et à reconnaître le rôle qu'il peuvent jouer dans la direction d'une équipe. En *collège III*, il faut parfaire les habiletés personnelles reliées à l'objectif ultime de «savoir diriger efficacement une équipe de travail» et se préparer à l'évaluation sommative.

c) Rôle de l'estompage progressif du support fourni à l'élève

Outre l'étalement sur trois ans de l'évaluation formative, notre stratégie pédagogique propose que les outils propres à un niveau antérieur donné ne soient plus fournis explicitement aux élèves rendus aux niveaux suivants. Cette stratégie d'*estompage progressif du support fourni à l'élève*, inspirée de Désilet et Tardif (1993) et de Philippe Meirieu (1992), est une condition importante du développement de l'autonomie.

> «... il faut que l'apprenant cherche et trouve lui-même des situations différentes où il puisse réinvestir ses acquis, il faut qu'il les fasse jouer, à sa propre initiative, dans des situations qu'il découvre. C'est à cette seule condition qu'il ne sera plus tributaire des consignes scolaires, qu'il n'attendra plus qu'on lui demande expressément d'utiliser tel ou tel outil, telle ou telle connaissance pour le faire; c'est à cette seule condition que l'on pourra parler d'un véritable développement et constater la mise en route d'un «processus d'autonomisation».» (Meirieu, 1992, p. 6)

Il est alors suggéré aux enseignants d'utiliser une grille d'observation pour évaluer dans quelle mesure les élèves ont intégrés les apprentissages antérieurs et pensent d'eux-mêmes à recourir aux outils fournis les années précédentes dans leurs différents cours.

d) Évaluation sommative au terme du curriculum

Quant à l'évaluation sommative, on retrouve, parmi les documents de ce dossier, des grilles d'évaluation critériées concernant les aptitudes à travailler en équipe et les aptitudes à diriger une équipe de travail. Contrairement au mode habituel d'évaluation sommative, ces grilles n'ont pas vraiment pour objectif de situer les élèves les uns par rapport aux autres sur une échelle graduée ou de distinguer les plus forts des plus faibles. Elles permettent plutôt de se prononcer sur l'acquisition ou non des comportements attendus chez l'élève. Ce mode d'évaluation peut sembler peu nuancé, à première vue, mais s'avère plus réaliste et suffisant pour l'évaluation de savoir-être complexes.

En somme, pour développer des savoir-être complexes comme la capacité de diriger une équipe de travail, la mise en place d'une stratégie pédagogique incluant l'évaluation formative continue, harmonisée dans tous les cours de concentration et de service dès le début du programme scolaire, l'estompage progressif du support fourni à l'élève en cours de route ainsi que l'évaluation sommative des acquis en fin de parcours seulement, pourrait constituer un moyen efficace, susceptible d'amener un plus grand nombre d'élèves à atteindre les compétences souhaitées. Mais en matière de développement des compétences de savoir-être il serait irréaliste de vouloir garantir à tout prix que tous les élèves, sans exception, acquièrent toutes les compétences exigées par une profession à l'intérieur d'un programme d'étude de trois ans. L'expérience du marché du travail n'a-t-elle pas un rôle spécifique à jouer?

Références

AYLWIN. U. Le travail en équipe: pourquoi et comment ?. *Pédagogie, vol. 7, no. 3*, Mars. 1993, p. 28 à 32.

BOIVIN, M., COURVAL, S. *Profil du technicien en diététique: compétences professionnelles et compétences interpersonnelles.* Rapport de projet inédit, département de Techniques de diététique. Collège de Maisonneuve, 1993.

BONNIOL, J. - J. Recherche et formation: pour une problématique de l'évaluation formative, in De Ketele, J. - M. (éd.) *L'évaluation: approche descriptive ou prescriptive ?* Bruxelles: Éditions Universitaires, collection Pédagogie en développement, 1986.

DÉSILET, M., TARDIF, J. Un modèle pédagogique pour le développement des compétences. *Pédagogie, vol. 7, no. 2*, Déc. 1993, p. 19 à 23.

FORCIER, P., LALIBERTÉ, J. Du maître arbitre au maître entraîneur. *Pédagogie, vol. 7, no. 2*, Déc. 1993, p. 28 à 31.

FOURNIER, M. - F., LEBRUN, L. L'articulation entre deux disciplines: favoriser le rappel et l'utilisation des connaissances.. *Pédagogie, vol. 7, no. 2*, Déc. 1993, p. 24 à 27.

GOULET, J. - P. L'évaluation sommative des compétences: un «beau» problème. *Pédagogie, vol. 7, no. 2*, Déc. 1993, p. 33 à 36.

LAFERRIÈRE, S. *L'évaluation sommative en éducation physique.* Cadre d'élaboration d'instruments de mesure. Collège Bois-de-Boulogne: Centre des ressources didactiques et pédagogiques, 1993.

MEIRIEU, P. Éduquer: un métier impossible ? ou Éthique et pédagogie. *Conférence 3B3, Actes du Congrès COLLEGES CÉLÉBRATIONS 92*, 1992.

MORISSETTE, D., GINGRAS, M. *Enseigner des attitudes ? Planifier, intervenir, évaluer.* Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1989.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.1

ANALYSE DE SA PERCEPTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre aux élèves de prendre conscience de leur perception du travail d'équipe.

Description de l'outil :

Questions de type Vrai/Faux sur l'attitude et les comportements habituels devant le travail d'équipe

Modalité d'utilisatio

- Distribuer une copie du questionnaire et de la grille d'interprétation à chaque élève.
- Amorcer une discussion, en classe, sur les avantages et les inconvénients du travail d'équipe ainsi que sur les facteurs de réussite ou d'échec d'un travail d'équipe.

Temps alloué :

Cinq à dix minutes pour compléter le questionnaire. Discussion de quinze à vingt minutes.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.1

ANALYSE DE SA PERCEPTION DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectifs : Permettre aux élèves de prendre conscience de leur perception du travail d'équipe.

Description de l'outil : Questions de type Vrai/Faux sur l'attitude et les comportements habituels devant le travail d'équipe

Document 1.1
Analyse de sa perception du travail d'équipe

Consigne: Réponds aux questions suivantes, puis réfères-toi à la grille d'interprétation des réponses pour analyser ta perception du travail d'équipe.

(Adapté de: DIONNE, B. (1993). *Pour réussir. Guide méthodologique pour les études et la recherche.* 2e édition. Laval: Éditions Études Vivantes. p. 161-162. ISBN 2-7607-0573-0)

		Vrai	Faux
1.	En général, j'aime les travaux d'équipe.	❑	❑
2.	Le travail en équipe est une façon de faire faire le travail par les autres.	❑	❑
3.	Je ne m'exprime pas beaucoup dans une équipe de travail.	❑	❑
4.	Je suis un leader.	❑	❑
5.	Le travail en équipe permet d'aller en profondeur dans une recherche.	❑	❑
6.	J'ai eu de mauvaises expériences en équipe.	❑	❑
7.	Je déteste les réunions: ce n'est que du bavardage.	❑	❑
8.	Lorsqu'il y a un travail d'équipe, la note finale ne reflète pas bien la contribution de chacun.	❑	❑
9.	Dans une équipe, je suis celui qui critique tout le temps.	❑	❑
10.	Dans une équipe, je prends beaucoup de place, j'aime que «ça marche».	❑	❑

Document 1.1
Analyse de sa perception du travail d'équipe

Interprétation des réponses

1. C'est bien de répondre vrai à cette question, mais attention: le travail d'équipe ne doit pas être un *party*, ni une activité sociale. C'est difficile et engageant de travailler en équipe, il ne faut pas se le cacher. Si on a répondu faux, est-ce parce que le fait de discuter de ses opinions avec d'autres fait peur?

2. Si on a répondu vrai, c'est que les expériences passées ont donné de mauvais résultats: pourquoi? Le travail n'était pas planifié; certains accaparaient les tâches intéressantes; c'est la même personne qui faisait tout, ou quoi d'autre?

3. Si c'est vrai, il faut se demander pourquoi: parce que j'ai peur de me faire critiquer, parce que je n'aimais pas les sujets de recherche, parce que je suis gêné, parce qu'un soi-disant leader prenait toute la place dans une expérience antérieure.

4. Attention si c'est vrai: c'est très bien d'être un leader, mais à la condition d'être attentif aux autres. Le bon leader, ce n'est jamais celui qui fait tout, mais c'est celui qui inspire les autres et qui oriente le travail dans le respect de l'opinion des autres. C'est fréquemment une excuse d'invoquer la «lenteur» des autres. Chacun ne fonctionne pas au même rythme mais si le travail est bien réparti et si les échéances sont réalistes et acceptées par tout le monde, alors chacun pourra fournir une contribution plus adéquate.

5. Si cela est vrai, tant mieux. Sinon, il faut se demander pourquoi et, en général, cela tient au fait que le travail n'a été qu'un collage de morceaux disparates, sans fil conducteur, sans uniformité de langage et sans qu'une véritable discussion entre les membres de l'équipe n'ait pu orienter la réflexion de tout le monde.

6. Si cela est vrai, il faut faire l'analyse de ces mauvaises expériences avant de rejeter la perspective d'un travail en équipe dans un cours. Il faut examiner d'abord sa propre contribution au travail de l'équipe, puis se demander si les tâches et les rôles étaient bien répartis, si le but du travail était clair et si les objectifs étaient partagés par tout le monde, etc.

7. Ah! les réunions. Effectivement, cela peut en exaspérer plus d'un lorsque c'est toujours le même qui parle ou lorsque personne ne dirige le travail, etc. Travailler en réunion, cela s'apprend. Les réunions sont des moments clés dans la progression d'une équipe lorsqu'elles sont bien animées et qu'elles débouchent sur des décisions.

8. Si c'est vrai, il faut regarder le mode d'évaluation des membres de l'équipe. A-t-on décidé, au départ, que tout le monde aurait la même note? Si oui, comment s'est-on assuré que chacun s'acquittait bien des tâches qu'on lui confiait? Quel mécanisme d'évaluation du travail a-t-on mis en place? A-t-on pris des notes au cours des réunions, pour consigner la répartition des tâches? On le voit bien, le travail d'évaluation ne s'improvise pas et une note collective doit se justifier autant qu'une note individuelle.

9. Vraiment? Pourquoi? Parce que je n'ai pas accepté le projet dès le départ, parce que je n'ai pas été consulté dans la répartition des rôles, parce que je n'étais pas reconnu comme le leader, parce que je n'acceptais pas que quelqu'un d'autre en connaisse plus que moi sur le sujet de recherche? Il y a des raisons à ce comportement et l'analyse de nos comportements fonctionnels et dysfonctionnels nous en apprend beaucoup sur notre type d'intervention dans un groupe.

10. C'est très bien de s'impliquer à fond, mais il faut laisser de la place aux autres et accepter que notre manière ne soit pas nécessairement la bonne. Ceci dit, il ne faut pas avoir peur d'affirmer ses idées et d'argumenter. Si les autres pensent différemment, ils doivent prendre leur place et c'est du choc des idées que jaillira la lumière.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.2

ANALYSE DES BUTS DU TRAVAIL, DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES ET DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

Objectifs :

Permettre aux élèves de mieux comprendre les buts et objectifs pédagogiques du travail, de cerner leurs objectifs personnels et d'identifier leurs forces ou compétences personnelles en regard du travail à effectuer.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur les buts et objectifs pédagogiques du travail d'équipe ainsi que sur les objectifs personnels de l'élève et de ses compétences.

Modalité d'utilisation :

- Distribuer une copie du questionnaire à chaque élève de l'équipe.
- L'enseignant invite les élèves à formuler dans leurs mots les buts du travail.
- L'enseignant peut ensuite aider les élèves à identifier les objectifs pédagogiques visés par la réalisation de ce travail.
- Les élèves doivent ensuite identifier leurs objectifs personnels qu'ils comptent poursuivre dans ce travail d'équipe ainsi que leurs compétences en regard de la réalisation de ce travail.

Temps alloué :

Cinq à dix minutes

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.2

ANALYSE DES BUTS DU TRAVAIL, DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES ET DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

Objectifs :

Permettre aux élèves de mieux comprendre les buts et objectifs pédagogiques du travail, de cerner leurs objectifs personnels et d'identifier leurs forces ou compétences personnelles en regard du travail à effectuer.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur les buts et objectifs pédagogiques du travail d'équipe, ainsi que sur les objectifs personnels de l'élève et ses compétences.

Document 1.2
Analyse des buts du travail, des objectifs pédagogiques et des objectifs individuels

Titre du travail: _____

_____

1. Reformulez dans vos propres mots les buts du travail:

   _____

   _____

   _____

   _____

2. Faites la liste des objectifs pédagogiques visés par ce travail d'équipe:

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

3. Parmi les objectifs pédagogiques visés par ce travail, lequel ou lesquels vous apparaissent un défi important à relever?

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

4. Parmi la liste d'objectifs sociaux suivants lequel ou lesquels comptez-vous le plus travailler?

- Ponctualité aux rencontres d'équipe ❑
- Respect des échéances ❑
- Organisation du travail ❑
- Participation efficace lors des rencontres d'équipe ❑
- Travail individuel de qualité entre les rencontres d'équipe ❑
- Création d'une ambiance de travail, d'un bon esprit d'équipe ❑

5. Quelles sont les compétences (forces) que vous croyez posséder qui vont servir à atteindre les objectifs pédagogiques de ce travail d'équipe ainsi que vos objectifs personnels:

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.3

REMUE-MÉNINGES SUR L'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'élève de réfléchir sur l'organisation efficace d'une équipe.
Permettre à l'élève de s'impliquer dans le fonctionnement de son équipe.
Permettre à l'élève d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans un travail d'équipe.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de s'organiser en équipe et pour fonctionner efficacement à l'aide de la technique du remue-méninges.

Modalités d'utilisation:

- Expliquer la technique du remue-méninges.
- Distribuer à chaque élève une copie de l'activité qu'il doit remplir après que l'équipe ait obtenu le consensus sur la question.
- Sensibiliser les élèves sur l'importance de se nommer un(e) secrétaire qui prendra note des idées émises par l'équipe.
- Cette activité devra être suivie d'une plénière animée par le professeur pour sensibiliser tous les élèves à l'importance de bien s'organiser en équipe pour fonctionner efficacement.
- Se baser sur les documents 1.2 «Analyse des buts du travail, des objectifs pédagogiques et des objectifs individuels», 1.4 «Informations sur les membres de l'équipe»)et 1.5 «Échéancier de réalisation».

Temps alloué:

Aux élèves, pour faire l'activité, 15 à 30 minutes et pour la plénière,15 à 30 minutes , selon l'ampleur du travail demandé.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.3

REMUE-MÉNINGES SUR L'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'élève de réfléchir sur l'organisation efficace d'une équipe.
Permettre à l'élève de s'impliquer dans le fonctionnement de son équipe.
Permettre à l'élève d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans un travail d'équipe.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de s'organiser en équipe et pour fonctionner efficacement à l'aide de la technique du remue-méninges.

Document 1.3
Remue-méninges sur l'organisation de l'équipe

Travailler en équipe, c'est partager son énergie, ses connaissances et ses habilités avec d'autres personnes dans le but de produire un travail commun. Le *remue-méninges* est une technique de travail d'équipe où on prend les idées de tout le monde pour finir par en faire un tout plus grand et complet.

Consigne: Sur cette feuille, faites la liste la plus complète possible des idées qui vous viennent à l'esprit sur "Comment s'organiser pour travailler efficacement en équipe".

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.4

INFORMATIONS À PROPOS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre aux élèves de prendre contact et de recueillir des informations utiles sur chacun des membres.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel les membres de l'équipe inscrivent le titre du travail, leurs noms, numéros de téléphone, disponibilités ainsi que leurs compétences particulières au travail à exécuter (exemples : rédaction de texte, orthographe, esprit de synthèse, connaissances ou habilités particulières, etc.)

Adaptation possible :

La colonne "autres" peut servir à noter toutes les particularités de l'élève qui affectent soit la disponibilité à une période donnée ou la réalisation de certaines tâches (par exemple : incapacités physiques particulières).

Modalité d'utilisation :

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève de l'équipe pour le compléter.
- Faire ressortir avec les élèves les compétences particulières à la nature du travail d'équipe proposé.
- Expliquer s'il y a lieu, comment compléter la colonne "autres".

Temps alloué :

Aux équipes pour compléter le tableau, environ 15 minutes.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.4

INFORMATIONS À PROPOS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre aux élèves de prendre contact et de recueillir des informations utiles sur chacun des membres.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel les membres de l'équipe inscrivent le titre du travail, leurs noms, numéros de téléphone, disponibilités ainsi que leurs compétences pertinentes au travail à exécuter (exemples : rédaction de texte, orthographe, esprit de synthèse, connaissances ou habilités particulières, etc.)

Document 1.4

Informations à propos des membres de l'équipe

Titre du travail : _____

Nom des membres	Téléphone	Disponibilité				Compétences pertinentes	Autres
			AM	PM	Soir		
		Lundi	❑	❑	❑		
		Mardi	❑	❑	❑		
		Mercredi	❑	❑	❑		
		Jeudi	❑	❑	❑		
		Vendredi	❑	❑	❑		
		Samedi	❑	❑	❑		
		Dimanche	❑	❑	❑		
			AM	PM	Soir		
		Lundi	❑	❑	❑		
		Mardi	❑	❑	❑		
		Mercredi	❑	❑	❑		
		Jeudi	❑	❑	❑		
		Vendredi	❑	❑	❑		
		Samedi	❑	❑	❑		
		Dimanche	❑	❑	❑		
			AM	PM	Soir		
		Lundi	❑	❑	❑		
		Mardi	❑	❑	❑		
		Mercredi	❑	❑	❑		
		Jeudi	❑	❑	❑		
		Vendredi	❑	❑	❑		
		Samedi	❑	❑	❑		
		Dimanche	❑	❑	❑		
			AM	PM	Soir		
		Lundi	❑	❑	❑		
		Mardi	❑	❑	❑		
		Mercredi	❑	❑	❑		
		Jeudi	❑	❑	❑		
		Vendredi	❑	❑	❑		
		Samedi	❑	❑	❑		
		Dimanche	❑	❑	❑		
			AM	PM	Soir		
		Lundi	❑	❑	❑		
		Mardi	❑	❑	❑		
		Mercredi	❑	❑	❑		
		Jeudi	❑	❑	❑		
		Vendredi	❑	❑	❑		
		Samedi	❑	❑	❑		
		Dimanche	❑	❑	❑		

Document 1.4
Informations à propos des membres de l'équipe

1. Compte tenu de l'ensemble des compétences individuelles identifiées par les membres de votre équipe et des objectifs pédagogiques visés par ce travail, croyez-vous que votre équipe part gagnante pour la réalisation de ce travail? Expliquez.

2. Quelles sont les compétences non identifiées par aucun coéquipier et importantes à développer au cours de ce travail d'équipe? Quels sont ceux qui sont prêts à s'impliquer dans le développement de chacune de ces compétences ?

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.5

ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION

Objectifs :

Permettre aux élèves d'avoir une vue d'ensemble des tâches à effectuer pour la réalisation du travail d'équipe.
Permettre aux élèves de se répartir les tâches équitablement.
Permettre aux élèves de réaliser les tâches dans le temps alloué.
Permettre aux élèves de fixer des rencontres d'équipe régulières afin de mettre en commun le travail de chacun, de faire le point, d'évaluer le fonctionnement de l'équipe et de réorienter le travail au besoin.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel les membres de l'équipe :

1) inscrivent les étapes nécessaires à la réalisation du travail d'équipe;

2) identifient les activités (tâches) concrètes qu'implique chacune des étapes. (exemples : repérer des documents à la bibliothèque, faire des résumés, faire des fiches de lecture, procéder à la cueillette de données, compiler des résultats, dactylographier un rapport, etc.);

3) cochent le ou les élèves responsables de chacune des activités;

4) fixent la date d'échéance de chacune des activités;

5) déterminent les dates de rencontre périodique suite à la réalisation d'un certains nombre d'activités.

Modalité d'utilisation :

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève.
- Selon les buts pédagogiques poursuivis et le temps disponible, laisser les élèves compléter le tableau en entier avec approbation ultérieure du professeur ou assister en classe les élèves dans l'identification des activités sous-jacentes à chacune des étapes.

Temps alloué :

Aux équipes pour compléter le tableau: entre 15 minutes et une heure selon la nature et l'ampleur du travail d'équipe.

OBJECTIF 1: SAVOIR S'ORGANISER EN ÉQUIPE

Document 1.5

ÉCHÉANCIER DE RÉALISATION

Objectifs :

Permettre aux élèves d'avoir une vue d'ensemble des tâches à effectuer pour la réalisation du travail d'équipe.
Permettre aux élèves de se répartir les tâches équitablement.
Permettre aux élèves de réaliser les tâches dans le temps alloué.
Permettre aux élèves de fixer des rencontres régulières d'équipe afin de mettre en commun le travail de chacun, de faire le point, d'évaluer le fonctionnement de l'équipe et de réorienter le travail au besoin.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel les membres de l'équipe :

1) inscrivent les étapes nécessaires à la réalisation du travail d'équipe;

2) identifient les activités (tâches) concrètes qu'implique chacune des étapes. (exemples : repérer des documents à la bibliothèque, faire des résumés, faire des fiches de lecture, procéder à la cueillette de données, compiler des résultats, dactylographier un rapport, etc.);

3) cochent le ou les élèves responsables de chacune des activités;

4) fixent la date d'échéance de chacune des activités;

5) déterminent les dates de rencontre périodique suite à la réalisation d'un certains nombre d'activités.

Document 1.5
Échéancier de réalisation

Étapes	Activités	Responsables					Date de l'échéance	Date de rencontre de l'équipe

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.1

AUTO-ÉVALUATION DE SA PARTICIPATION ET DE SON INFLUENCE DANS UNE RENCONTRE D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'élève d'évaluer sa participation et son influence dans une rencontre d'équipe.
Permettre à l'élève d'élaborer des moyens pour améliorer sa participation et son influence dans la progression du travail d'équipe.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur le niveau de participation et d'influence de l'élève dans la progression du travail d'équipe tant au niveau de l'organisation de l'équipe, de la réalisation du travail d'équipe que du climat de travail à l'intérieur de l'équipe.

Modalité d'utilisation :

- Distribuer une copie du questionnaire à chaque élève pour le compléter après une rencontre d'équipe.
- Selon les buts pédagogiques poursuivis et le temps disponible, laisser les élèves compléter le questionnaire en entier avec approbation ultérieure du professeur ou assister en classe les élèves dans l'identification des attitudes à développer pour bien participer et avoir de l'influence dans la progression du travail d'équipe.
- Se baser sur la grille d'évaluation formative du document 2.2 «Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe».

Temps alloué :

Aux élèves pour compléter le questionnaire: entre 15 minutes et une heure selon les buts pédagogiques poursuivis.

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.1

AUTO-ÉVALUATION DE SA PARTICIPATION ET DE SON INFLUENCE DANS UNE RENCONTRE D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'élève d'évaluer sa participation et son influence dans une rencontre d'équipe.
Permettre à l'élève d'élaborer des moyens pour améliorer sa participation et son influence dans la progression du travail d'équipe.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur le niveau de participation et d'influence de l'élève dans la progression du travail d'équipe tant au niveau de l'organisation de l'équipe, de la réalisation du travail d'équipe que du climat de travail à l'intérieur de l'équipe.

Document 2.1
Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe

Consigne: Sur une échelle de 1 à 10, indique ton niveau de participation et d'influence dans la progression du travail d'équipe au niveau

- de l'organisation de l'équipe

Justifie ton pointage : _____

_____

Comment peux-tu améliorer ta participation au niveau de l'organisation de l'équipe.

_____

_____

- de la réalisation du travail d'équipe

Justifie ton pointage : _____

_____

Comment peux-tu améliorer ta participation au niveau de la réalisation du travail d'équipe.

_____

_____

- du climat de travail à l'intérieur de l'équipe

Justifie ton pointage : _____

_____

Comment peux-tu améliorer ta participation au niveau de l'ambiance de travail à l'intérieur de l'équipe.

_____

_____

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.2

AUTO-ÉVALUATION DE SA PARTICIPATION ET DE SON INFLUENCE DANS UNE RENCONTRE D'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux élèves d'évaluer leur participation qualitative et quantitative durant une rencontre d'équipe. Ils peuvent ainsi identifier la nature et la fréquence de leurs comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre).

Description de l'outil:

Grille d'auto-évaluation qui contient une liste de comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés au besoin à la liste. Par exemple, pour que cet outil soit mieux adapté aux élèves de première année de niveau collégial des comportements relatifs à la direction d'équipe et à la gestion de conflits interpersonnels n'ont pas été inclus. On retrouve une liste plus complète de comportements fonctionnels et dysfonctionnels dans le document 4.1 «Évaluation du fonctionnement de l'équipe lors d'une rencontre».

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie du questionnaire à chaque élève, pour chaque rencontre d'équipe.
- Demander aux élèves de compléter le questionnaire individuellement.
- Suggérer aux élèves d'amorcer un dialogue sur les comportements de chacun des membres de l'équipe.
- Demander aux élèves d'annexer leurs questionnaires d'auto-évaluation avec leur rapport d'équipe.

Temps alloué:

10 minutes

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.2

AUTO-ÉVALUATION DE SA PARTICIPATION ET DE SON INFLUENCE DANS UNE RENCONTRE D'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux élèves d'évaluer leur participation qualitative et quantitative durant une rencontre d'équipe. Ils peuvent ainsi identifier la nature et la fréquence de leurs comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre).

Description de l'outil:

Grille d'auto-évaluation qui contient une liste de comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail.

Document 2.2
Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe

Voici une liste de comportements que vous êtes susceptibles d'avoir émis au cours de votre rencontre d'équipe. Certains de ces comportements sont *fonctionnels*, c'est-à-dire qu'ils favorisent l'évolution positive de la rencontre d'équipe. D'autres sont *dysfonctionnels*, c'est-à-dire qu'ils sont nuisibles et risquent de détériorer la qualité de la rencontre. Parmi les comportements fonctionnels, certains font référence à la tâche tandis que d'autres ont trait à l'instauration ou au maintien de la qualité des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail.

- Pour chacun de ces comportements, dites si, au cours de votre rencontre, vous l'avez émis très souvent, assez souvent, parfois ou jamais.
- Répondez ensuites au questionnaire qui accompagne cette grille d'évaluation pour faire le bilan de votre fonctionnement dans une équipe.

A) Comportements fonctionnels reliés à l'organisation du travail	Jamais	Parfois	Assez souvent	Très souvent
1. Initier les activités, proposer un ordre du jour au début de la rencontre.	❑	❑	❑	❑
2. Proposer des procédures pour aider le groupe à améliorer son fonctionnement.	❑	❑	❑	❑
3. Ramener l'équipe vers l'objectif fondamental lorsqu'on s'écarte du sujet.	❑	❑	❑	❑
4. S'assurer du respect des échéances.	❑	❑	❑	❑
5. Planifier des actions futures ou des rencontres prochaines.	❑	❑	❑	❑
6. Assigner aux différents membres des tâches à effectuer entre les rencontres	❑	❑	❑	❑

B) Comportements fonctionnels reliés à la réalisation de la tâche	Jamais	Parfois	Assez souvent	Très souvent
7. Rechercher des informations, des opinions, des idées pour faire avancer la compréhension de la tâche ou la discussion.	❑	❑	❑	❑
8. Apporter des informations, des opinions, des idées pour faire avancer la compréhension de la tâche ou la discussion.	❑	❑	❑	❑
9. Justifier ses propres idées, opinions reliées à la tâche afin de clarifier notre point de vue.	❑	❑	❑	❑
10. Faire la synthèse des informations, idées, suggestions, reformuler et résumer les points essentiels discutés en groupe.	❑	❑	❑	❑
11. Faire des liens, mettre en ordre les idées, informations ou suggestions émises par l'ensemble des membres.	❑	❑	❑	❑
12. Évaluer les informations, idées, opinions, solutions trouvées par l'équipe en fonction de l'objectif de la tâche.	❑	❑	❑	❑

C) Comportements fonctionnels reliés à l'ambiance de travail	Jamais	Parfois	Assez souvent	Très souvent
13. Se montrer attentif, intéressé, ouvert aux idées, opinions, suggestions des autres, être à l'écoute.	❑	❑	❑	❑
14. Admettre ses erreurs, être conciliant lorsqu'on est impliqué dans un conflit.	❑	❑	❑	❑
15. Inviter chaleureusement les autres à participer à la discussion ou à la tâche.	❑	❑	❑	❑
16. Proposer des façons amusantes d'effectuer le travail afin de faire tomber la tension et d'augmenter le plaisir à travailler ensemble.	❑	❑	❑	❑

D) Comportements dysfonctionnels	Jamais	Parfois	Assez souvent	Très souvent
17. Montrer de l'hostilité envers l'équipe par son comportement verbal ou non verbal.	❑	❑	❑	❑
18. Imposer son pouvoir sans avoir obtenu le consentement de l'équipe ou d'une autorité extérieure, interrompre, monopoliser le temps du groupe.	❑	❑	❑	❑
19. Distraire les autres de la tâche par un humour déplacé, du chahut, un certain cynisme ou une attitude non verbale donnée.	❑	❑	❑	❑
20. Fuir, se retirer du fonctionnement de l'équipe, rester distant, rêvasser, refuser de coopérer.	❑	❑	❑	❑
21. Être susceptible, réagir exagérément aux remarques des autres membres.	❑	❑	❑	❑
22. Monopoliser l'attention pour se vanter ou s'auto-confesser.	❑	❑	❑	❑
23. S'opposer indûment à la progression des choses en rejetant les idées ou les solutions proposées, critiquer.	❑	❑	❑	❑
24. Rechercher de la sympathie, se plaindre, se sous-estimer pour obtenir de la valorisation des autres.	❑	❑	❑	❑
25. Rabaisser les autres, les juger, les blâmer.	❑	❑	❑	❑
26. Rivaliser avec les autres membres de l'équipe pour paraître le meilleur.	❑	❑	❑	❑
27. Juger, prendre position de façon biaisée pour servir des intérêts personnels ou ceux d'un sous-groupe.	❑	❑	❑	❑

Document 2.2

Auto-évaluation de sa participation et de son influence dans une rencontre d'équipe

Plan d'action pour améliorer la qualité et l'efficacité de ma participation et de mon influence dans l'équipe.

Mes points forts dans l'équipe:

Mes points faibles dans l'équipe:

Comment améliorer mes points faibles:

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.3

ÉVALUATION DES RESPONSABILITÉS ASSUMÉES INDIVIDUELLEMENT ENTRE LES RENCONTRES D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre aux élèves de confronter l'auto-évaluation qu'ils font de l'accomplissement des tâches dont ils avaient la responsabilité avec l'évalution faite par leurs coéquipiers.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel chaque élève inscrit

1) les activités qui lui ont été déléguées par l'équipe et dont il a la responsabilité entre les rencontres;
2) la description de ce qu'il a réalisé en regard de chacune des activités;
3) le temps alloué à chaque activité
4) son degré de satisfaction personnelle en regard de chacune des activités dont il est responsable;
5) le degré de satisfaction manifesté par ses pairs en regard de chacune des activités dont il est responsable;
6) questionnaire qui permet de faire le bilan du travail effectué par l'élève et d'envisager des correctifs, au besoin.

Modalité d'utilisation :

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève de l'équipe.
- Faire compléter les colonnes «Activité» et «Temps prévu».
- Les colonnes «Description du travail réalisé», «Temps alloué» et «Auto-évaluation» seront remplies au fur et à mesure de l'avancement du travail individuel.
- «L'évaluation par les pairs» sera effectuée lors de la prochaine rencontre d'équipe.

Temps alloué :

Pour compléter les deux premières colonnes du tableau, environ 5 minutes.

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.3

ÉVALUATION DES RESPONSABILITÉS ASSUMÉES INDIVIDUELLEMENT ENTRE LES RENCONTRES D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre aux élèves de confronter l'auto-évaluation qu'ils font de l'accomplissement des tâches dont ils avaient la responsabilité avec l'évalution faite par leurs coéquipiers.

Description de l'outil :

Tableau dans lequel chaque élève inscrit

1) les activités qui lui ont été déléguées par l'équipe et dont il a la responsabilité entre les rencontres;
2) la description de ce qu'il a réalisé en regard de chacune des activités;
3) le temps alloué à chaque activité
4) son degré de satisfaction personnelle en regard de chacune des activités dont il est responsable;
5) le degré de satisfaction manifesté par ses pairs en regard de chacune des activités dont il est responsable;
6) questionnaire qui permet de faire le bilan du travail effectué par l'élève et d'envisager des correctifs, au besoin.

Document 2.3

Évaluation des responsabilités individuelles assumées entre les rencontres d'équipe

Activité	Temps prévu	Description du travail réalisé	Temps alloué	Auto-évaluation			Évaluation par les pairs		
				Peu satis-faisant	Satis-faisant	Très satis-faisant	Peu satis-faisant	Satis-faisant	Très satis-faisant

Document 2.3

Évaluation des responsabilités individuelles assumées entre les rencontres d'équipe

Pour chacune des activités dont tu as la responsabilité, observes-tu un écart entre ton auto-évaluation et l'évaluation faite par tes coéquipiers? Cet écart est-il positif ou négatif? Explique cet écart, s'il y a lieu.

_____

_____

_____

Pour chacune des activités dont tu as la responsabilité, y a-t-il un écart important entre le temps prévu et le temps alloué? Cet écart est-il positif ou négatif? Explique cet écart, s'il y a lieu.

_____

_____

_____

Pour chacune des activités pour lesquelles tu as obtenu un écart entre ton auto-évaluation et l'évaluation faite par tes pairs ou dans l'estimation du temps, évalue les causes en te posant les questions suivantes:

- Ai-je bien compris les objectifs des activités dont j'avais la responsabilité?
- Ai-je mis l'effort et l'implication nécessaire?
- Étais-je suffisamment bien organisé?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées?
- Qu'ai-je fait pour résoudre les difficultés rencontrées?

Quelles sont les principales causes des écarts obtenus?

_____

_____

_____

Quelles activités sont à reprendre ou à poursuivre?

_____

_____

_____

Quels correctifs dois-je apporter à mon comportement pour mieux assumer les activités dont j'ai la responsabilité?

_____

_____

_____

OBJECTIF 2 : SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Document 2.4

APTITUDES DE COMMUNICATION

Objectif :

Permettre aux élèves d'évaluer leurs aptitudes de communication.

Description de l'outil :

Grille d'auto-évaluation constituée d'une liste d'aptitudes favorisant la communication et d'obstacles à la communication.

Adaptation possible:

D'autres aptitudes ou obstacles peuvent être ajoutés à la liste.

Modalités d'utilisation :

- Cette grille peut servir à évaluer les aptitudes de communication après une rencontre d'équipe. Elle peut également servir de guide quant aux aptitudes à développer lors d'une rencontre d'équipe.
- Distribuer une copie de la grille à chaque élève pour la compléter après une rencontre d'équipe.
- Expliquer l'importance de chacune des aptitudes de communication.
- Demander à l'élève d'établir son plan d'action pour la prochaine rencontre d'équipe.

Temps alloué :

À l'élève pour compléter la grille, environ 5 minutes

OBJECTIF 2 : SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Document 2.4

APTITUDES DE COMMUNICATION

Objectif : Permettre aux élèves d'évaluer leurs aptitudes de communication.

Description de l'outil : Grille d'auto-évaluation constituée d'une liste d'aptitudes favorisant la communication et d'obstacles à la communication.

Document 2.4
Aptitudes de communication

La qualité de la communication à l'intérieur d'une équipe de travail est importante pour faire avancer le travail de façon efficace et harmonieuse. Le but de cette grille est d'évaluer votre aptitude à communiquer efficacement.

Consigne: En regard de chaque énoncé, accordez-vous les points, de 1 à 5, selon la fréquence à laquelle l'énoncé correspond à l'un de vos comportement.

jamais	=	1 point
rarement	=	2 points
parfois	=	3 points
souvent	=	4 points
toujours	=	5 points

Lors des discussions à l'intérieur de mon équipe de travail,

1)	j'écoute attentivement	
2)	j'interromps	
3)	je tiens compte de l'opinion des autres	
4)	je juge	
5)	j'émets mes opinions	
6)	je donne des conseils	
7)	je reformule les opinions émises	
8)	je confronte	
9)	j'ai une attitude corporelle ouverte	
10)	je domine la discussion	
11)	j'ai un ton de voix agréable	
12)	je critique	
13)	je garde un contact visuel lorsque je parle ou écoute	
14)	j'interprète	

Document 2.4
Interprétation de la grille "Aptitudes de communication"

Transcrivez ici les cotes que vous accordez à chacun des énoncés de la grille. Faites le total pour les aptitudes favorisant la communication et le total pour les obstacles à la communication.

Aptitudes favorisant la communication

____ 1. J'écoute attentivement

____ 3. Je tiens compte de l'opinion des autres

____ 5. J'émets mes opinions

____ 7. Je reformule les opinions émises

____ 9. J'ai une attitude corporelle ouverte

____ 11. J'ai un ton de voix agréable

____ 13. Je garde un contact visuel lorsque je parle ou écoute

____ Total

Obstacles à la communication

____ 2. J'interromps

____ 4. Je juge

____ 6. Je donne des conseils

____ 8. Je confronte

____ 10. Je domine la discussion

____ 12. Je critique

____ 14. J'interprète

____ Total

Commentaires :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Document 2.4
Aptitudes de communication

Plan d'action pour améliorer mes aptitudes de communication:

Points forts:

_____

_____

_____

_____

Points faibles :

_____

_____

_____

_____

Comment améliorer les points faibles :

_____

_____

_____

_____

Lors de la prochaine rencontre d'équipe, cochez les aptitudes que vous comptez améliorer:

- J'écoute attentivement ❑
- Je tiens compte de l'opinion des autres ❑
- J'émets mes opinions ❑
- Je reformule les opinions émises ❑
- J'ai une attitude corporelle ouverte ❑
- J'ai un ton de voix agréable ❑
- Je garde un contact visuel lorsque je parle ou écoute ❑

Tenant compte de vos aptitudes de communication, comment évaluez-vous maintenant votre apport dans l'équipe de travail :

_____

_____

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.5

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE I

Objectif:

Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil:

Grille d'évaluation formative qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés, au besoin, à la liste.

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie de la grille d'évaluation à chaque élève.
- Demander à l'élève d'indiquer, pour chaque aptitude, si elle est n'est pas encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.
- Suggérer aux élèves de conserver cette grille d'évaluation durant tout leur programme d'étude pour analyser la progression dans l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe.

Temps alloué:

Environ 10 minutes

OBJECTIF 2: SAVOIR ASSUMER SON RÔLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Document 2.5

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE I

Objectif:

Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil:

Grille d'évaluation qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe.

Document 2.5
Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe

Consigne: Voici une liste d'aptitudes que vous devez avoir acquises au terme de votre programme d'étude. Pour chacune de ces aptitudes, indiquez si vous la considérez non encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.

Lorsque je réalise un travail avec des coéquipiers,		Non Acquise	En voie d'acquisition	Acquise
Niveau I	• je sais m'organiser;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'envisager des correctifs, s'il y a lieu, à l'organisation de l'équipe;	❑	❑	❑
	• je participe efficacement aux rencontres d'équipe;	❑	❑	❑
	• je m'implique adéquatement dans la réalisation du travail;	❑	❑	❑
	• je communique efficacement;	❑	❑	❑
	• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur la réalisation de leur tâches;	❑	❑	❑
	• je peux influencer positivement la progression du travail;	❑	❑	❑
	• je peux influencer positivement l'ambiance de travail;	❑	❑	❑
Niveau II	• je suis capable d'évaluer le fonctionnement de mon équipe;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'envisager des correctifs pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, au besoin;	❑	❑	❑
	• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur leur comportement dans l'équipe;	❑	❑	❑
	• je connais les avantages et les inconvénients des méthodes de prise de décision;	❑	❑	❑
	• je sais appliquer les étapes de résolution de problèmes en équipe;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'évaluer la qualité du travail produit par mon équipe en fonction des objectifs initiaux;	❑	❑	❑
Niveau III	• je connais mon style naturel de leadership;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'adapter mon style de leadership au contexte;	❑	❑	❑
	• je connais mon style naturel de résolution de conflits;	❑	❑	❑
	• je sais appliquer la méthode de résolution de conflit gagnant/gagnant;	❑	❑	❑
	• je sais me motiver quelle que soit la tâche à effectuer;	❑	❑	❑
	• je sais motiver les autres;	❑	❑	❑
	• je sais diriger efficacement une équipe.	❑	❑	❑

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.1

ANTICIPATION DES ÉTAPES DE LA SOLUTION D'UN PROBLÈME

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement au processus de résolution de problème plutôt que d'en apprendre théoriquement la démarche.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur le processus de résolution de problèmes à l'aide de la technique du remue-méninges.

Modalités d'utilisation:

- Expliquer la technique du remue-méninges.
- Distribuer une copie de l'activité à chaque élève et lui demander de la remplir après que l'équipe ait obtenu le consensus sur la question.
- Sensibiliser les élèves à l'importance de se nommer un(e) secrétaire qui prendra note des idées émises par l'équipe.
- Cette activité devra être suivie d'une plénière animée par le professeur pour sensibiliser tous les élèves au processus efficace de solution de problèmes.
- Se baser sur les documents 3.2 «Étapes de solution de problèmes: conseils et pièges à éviter».

Temps alloué:

Aux élèves, pour faire l'activité, entre10 et 20 minutes et pour la plénière,15 à 30 minutes .

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.1

ANTICIPATION DES ÉTAPES DE LA SOLUTION D'UN PROBLÈME

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement au processus de résolution de problème plutôt que d'en apprendre théoriquement la démarche.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur le processus de résolution de problèmes à l'aide de la technique du remue-méninges.

Document 3.1
Anticipation des étapes de la solution d'un problème

La résolution de problèmes est un processus en plusieurs étapes par lequel une équipe cherche d'une manière systématique et structurée, puis applique, la ou les meilleures solutions à un problème donné.

Le *remue-méninges*, quant à lui, est une technique où on encourage la créativité et l'expression libre d'idées provenant de tous les membres pour arriver à faire la liste du plus grand nombre d'idées possibles.

Consigne: Sur cette feuille, faites la liste la plus complète possible des idées qui vous viennent à l'esprit sur "Comment procéder pour résoudre un problème".

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.2

ÉTAPES DE SOLUTION D'UN PROBLÈME: CONSEILS ET PIÈGES À ÉVITER

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les étapes systématiques de solution d'un problème ainsi que les conseils et les pièges à éviter.

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les étapes de solution d'un problème. Pour chaque étape sont listés certains conseils pratiques et quelques pièges à éviter.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève.
- Expliquer chacune des étapes ainsi que les conseils et pièges à éviter.
- Si l'activité 3.1 «Anticipation des étapes de la solution d'un problème» a été faite, demander aux élèves de faire ressortir les ressemblances et les différences entre les étapes de solution de problème qu'ils ont proposées au terme de cette activité et celles contenues dans ce tableau.

Temps alloué:

Pour la plénière, de15 à 30 minutes .

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.2

ÉTAPES DE SOLUTION D'UN PROBLÈME: CONSEILS ET PIÈGES À ÉVITER

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les étapes systématiques de solution d'un problème ainsi que les conseils et les pièges à éviter.

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les étapes de solution d'un problème. Pour chaque étape sont listés certains conseils pratiques et quelques pièges à éviter.

Document 3.2
Étapes de solution de problèmes: conseils et pièges à éviter

Étape	Conseils et pièges à éviter
1- Analyser le problème	Cette première étape est capitale. Il faut à tout prix éviter de trouver des solutions avant d'avoir bien analysé quel est le problème.
a) Formuler clairement le problème	Formuler d'abord le problème en une question ouverte, tel qu'il vous apparaît de prime abord, avant de l'examiner plus en profondeur.
b) Recueillir toutes les informations qui touchent de près ou de loin au problème. (Selon la nature du problème, cette étape peut nécessiter l'analyse de document, de la recherche, des entrevues, des déplacements, etc.)	Ne pas minimiser l'importance de certaines informations. Des informations peuvent paraître non pertinentes au point de départ mais s'avérer capitales lorsque le problème devient plus clair. Il est très important de recueillir toute l'information qui concerne le problème. Notez clairement les informations recueillies.
c) Faire le tri entre les informations pertinentes et les informations non pertinentes.	Notez d'un côté les informations qui vous paraissent pertinentes et, de l'autre, celles qui vous paraissent non pertinentes. Garder l'information jugée non pertinente bien à vue. Elle pourrait vous apparaître plus pertinente au fur et à mesure de la progression de l'analyse du problème.
d) D'après les informations pertinentes retenues, déterminer les forces positives et négatives en jeu dans le problème. Quels sont les éléments positifs qui font avancer le problème dans la bonne direction? Quels sont les éléments négatifs qui nuisent à la solution du problème?	Inscrivez (+) à côté d'une information qui vous semble atténuer le problème et (-) à côté d'une information qui vous semble accentuer le problème. Au fur et à mesure de l'analyse et de la clarification du problème, les forces en jeu peuvent changer de polarité. Des forces qui paraissaient positives peuvent devenir négatives et vice versa.
e) Reformuler maintement le problème en termes plus clairs et concrets.	L'analyse des forces en jeu dans la situation nous permet maintenant de reformuler le problème en termes plus clairs et plus précis. C'est désormais cette reformulation qui va guider la recherche de solutions. Il se peut qu'on aboutisse à la formulation de plus d'un problème.

2- Dresser un inventaire de solutions possibles au problème grâce au remue-méninges (brainstorming).	Pour favoriser la libre circulation des idées et accroître la créativité, il est formellement interdit de critiquer ou de porter des jugements à cette étape. Personne ne dit «non», «ça ne marchera jamais», «c'est une mauvaise/bonne idée», «ça a déjà été dit». Les clarifications et les combinaisons d'idées sont toutefois souhaitables.
3- Évaluer la pertinence et le rapport coûts/bénéfices de chacune des solutions proposées.	Reprendre chacune des solutions proposées à l'étape précédente et les évaluer à l'aide des questions suivantes. • Cette solution apportera-t-elle le changement souhaité ou, tout au moins, conduira-t-elle, avec d'autres solutions, dans la bonne direction? • Cette solution est-elle réaliste ou comporte-t-elle trop d'inconvénients au niveau - des contraintes de temps (demande trop de temps) - des ressources humaines (demande trop de personnel ou du personnel trop spécialisé) - des ressources matérielles (demande trop d'appareils, de locaux, etc.) - des ressources financières (est trop coûteuse). L'évaluation des coûts ne se fait pas dans l'absolu mais se fait en rapport avec les bénéfices que peut amener une solution.
4- Proposer un plan d'action	a) Partant des solutions jugées acceptables, retenez celles qui permettent d'énoncer un ensemble de recommandations concrètes qui devraient régler le(s) problème(s) formulé(s) à la fin de l'étape 1. b) Déterminer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation des recommandations. c) Déterminer les tâches et responsabilités spécifiques des personnes qui sont impliquées par les recommandations. d) Proposer un échéancier réaliste de mise en place des recommandations. e) Prévoir les imprévus...
5- Assurer un suivi	a) Organiser des réunions pour effectuer des contrôles périodiques et évaluer les progrès b) Réviser le plan d'action au besoin

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.3

ANTICIPATION DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement sur les avantages et inconvénients des différentes méthodes de prise de décision plutôt que de les apprendre de manière passive.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur les avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision à l'aide de la technique du remue-méninges.

Modalités d'utilisation:

- Expliquer la technique du remue-méninges.
- Distribuer une copie de l'activité à chaque élève et lui demander de la remplir après que l'équipe ait obtenu le consensus sur la question.
- Sensibiliser les élèves à l'importance de se nommer un(e) secrétaire qui prendra note des idées émises par l'équipe.
- Cette activité devra être suivie d'une plénière animée par le professeur pour sensibiliser tous les élèves aux avantages et inconvénients de chacune des méthodes de prise de décision.
- Se baser sur les documents 3.4 «Avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision».

Temps alloué:

Aux élèves, pour faire l'activité, entre10 et 20 minutes et pour la plénière,15 à 30 minutes .

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.3

ANTICIPATION DES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement sur les avantages et inconvénients des différentes méthodes de prise de décision plutôt que de les apprendre de manière passive.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur les avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision à l'aide de la technique du remue-méninges.

Document 3.3
Anticipation des avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision

Les méthodes de prise de décision correspondent à la manière, dans un groupe, de prendre des décisions. Ces décisions peuvent être prises par un seul individu, par une partie du groupe ou par l'ensemble du groupe .

Le *remue-méninges* , quant à lui, est une technique où on encourage la créativité et l'expression libre d'idées provenant de tous les membres pour arriver à faire la liste du plus grand nombre d'idées possibles.

Consigne: Pour chacune des méthodes de prise de décision suivante, faites la liste des avantages et des inconvénients.

Méthode de prise de décision	Avantages	Inconvénients
Décision imposée d'autorité (sans discussion ou consultation des membres)		
Décision imposée d'autorité (après discussion ou consultation des membres)		
Décision prise par un spécialiste (expert extérieur au groupe)		
Décision par majorité (vote majoritaire)		
Décision par minorité (déléguée à un sous-comité)		
Décision par consensus (tous les membres d'accord)		

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.4

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les avantages et inconvénients de chacune des méthodes de prise de décision.

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les avantages et inconvénients de chacune des méthodes de prise de décision.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève.
- Expliquer chacune des méthodes de prise de décisions ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.
- Si l'activité 3.3 «Anticipation des avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision.» a été faite, demander aux élèves de faire ressortir les ressemblances et les différences entre les avantages et inconvénients qu'ils ont proposés au terme de cette activité par rapport à ceux de ce tableau.

Temps alloué:

Pour la plénière de15 à 30 minutes .

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.4

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Objectifs : Permettre aux élèves de connaître les avantages et inconvénients de chacune des méthodes de prise de décision.

Description de l'outil : Tableau qui décrit les avantages et inconvénients de chacune des méthodes de prise de décision.

Document 3.4
Avantages et inconvénients des méthodes de prise de décision

Méthode de prise de décision	Avantages	Inconvénients
Décision imposée d'autorité (sans discussion)	• Plus rapide, donc utile si urgence ou pas le temps de discuter, utile si décision de routine ou directives simples (inutile de discuter)	• Décision de moins grande qualité, moins créatrice, plus de chance d'erreur, peut provoquer colère, frustration, démotivation
Décision imposée d'autorité (après discussion)	• Moyennement rapide (discussion limitée) • Prend en considération l'opinion des membres, donc gain en qualité de la décision et augmentation de la responsabilisation des membres	• Peut susciter une rivalité entre les membres pour impressionner le leader, l'influencer (lobbying)
Décision prise par un spécialiste	• Utile si l'équipe et le leader n'ont pas l'expertise qu'il faut pour décider • Bon si l'expert est reconnu et accepté des membres • Bon si l'expert a vraiment un bon jugement	• Peut susciter de la contestation si l'expert est plus ou moins accepté ou reconnu
Décision par majorité	• Peut être correct si le soutien de tous les membres, après décision, n'est pas absolument nécessaire. • Plus rapide que le consensus • Donne l'illusion d'un processus démocratique	• Gros risque de provoquer colère, frustration, démotivation chez ceux qui ont voté contre la décision. Dangereux surtout si l'appui des membres à la décision est important pour le fonctionnement
Décision par minorité (sous-comité)	• Bon pour étudier des questions plus ou moins critiques pour l'ensemble • Bon pour étudier des questions en profondeur, en détail ou sur une période de temps assez prolongée	• Il faut que les conclusions du comité soient acceptées par l'ensemble du groupe et non imposées
Décision par consensus	• Bon si réel appui de tous les membres est exigé • Bon pour accroître la responsabilisation, la valorisation, la motivation • Important si les conséquences d'une mauvaise décision peuvent être graves • Bon si on cherche une décision innovatrice et de qualité	• Nécessite beaucoup de temps • Nécessite une ouverture d'esprit, de l'écoute, une absence de lutte de pouvoir de la part de tous • Nécessite beaucoup d'habileté de communication et d'expérience de la part de tous • Peut susciter de l'émotivité vive sur des questions importantes

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.5

UTILISATION PAR LES ÉLÈVES DES OUTILS D'ORGANISATION ET D'ÉVALUATION SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'équipe de travail de vérifier s'il elle a suivi toutes les étapes nécessaires à la réalisation du travail d'équipe.
Permettre aussi à l'équipe de travail d'utiliser les outils d'organisation et d'évaluation du travail d'équipe mis à sa disposition.
Permettre au professeur de s'assurer que les équipes fonctionnent de façon efficace et de rappeler aux élèves l'existence de certains outils déjà utilisés dans les cours de l'année précédente.

Description de l'outil :

Liste de vérification de l'utilisation par les élèves des outils d'organisation et d'évaluation du travail d'équipe.

Modalités d'utilisation :

- Distribuer à chaque élève une copie de la liste qu'il aura à compléter après une rencontre d'équipe.
- Demander à l'équipe de confronter sa liste pour dégager les correctifs nécessaires s'il y a lieu.

Temps alloué :

Aux équipes environ 5 minutes.

OBJECTIF 3: SAVOIR TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

Document 3.5

UTILISATION PAR LES ÉLÈVES DES OUTILS D'ORGANISATION ET D'ÉVALUATION SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectifs :

Permettre à l'équipe de travail de vérifier s'il elle a suivi toutes les étapes nécessaires à la réalisation du travail d'équipe.
Permettre aussi à l'équipe de travail d'utiliser les outils d'organisation et d'évaluation du travail d'équipe mis à sa disposition.

Description de l'outil :

Liste de vérification de l'utilisation par les élèves des outils d'organisation et d'évaluation du travail d'équipe.

Document 3.5
Utilisation par les élèves des outils d'organisation et d'évaluation sur le travail d'équipe

Indiquer si l'équipe s'est dotée d'outils efficaces pour	Oui	Non
• Noter le - nom des membres	❑	❑
- le numéro de téléphone des membres	❑	❑
- les moments de disponibilité des membres	❑	❑
- les compétences pertinentes de chacun des membres	❑	❑
• Diviser le travail en étapes	❑	❑
• Décrire les activités proposées à chaque étape	❑	❑
• Répartir équitablement les activités entre les membres de l'équipe	❑	❑
• Fixer des dates d'échéance pour accomplir les activités	❑	❑
• Fixer des dates de rencontre de l'équipe	❑	❑
• Évaluer la participation de tous les membres de l'équipe lors des rencontres	❑	❑
• Assurer le respect des échéances de tous les membres de l'équipe entre les rencontres.	❑	❑
• Évaluer les responsabilités individuelles assumées entre les rencontres.	❑	❑
• Évaluer la participation de tous les membres de l'équipe au maintien d'une bonne ambiance de travail.	❑	❑

Commentaires et correctifs à apporter si c'était à recommencer:

_____

_____

_____

_____

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.1

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE LORS D'UNE RENCONTRE

Objectif:

Permettre aux l'élèves d'évaluer le comportement des membres d'une équipe après une rencontre. Il peuvent ainsi faire le bilan du fonctionnement de l'équipe en analysant l'apparition ou non de comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre).

Description de l'outil:

Liste de vérification qui contient une liste de comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail. Cette liste permet d'apprécier le comportement de cinq membres.

Adaptation possible:

Malgré que cette liste soit assez exhaustive, d'autres comportements peuvent y être ajoutés, au besoin. Si les équipes comptent plus de 5 membres, de nouvelles colonnes peuvent être ajoutées.

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie de la liste de vérification à chaque élève.
- Les élèves complètent individuellement la liste de vérification s'évaluant eux-mêmes ainsi que chacun des autres membres de l'équipe. Inscrire "+" si le comportement est apparu une ou quelques fois ou "++", si le comportement est apparu plusieurs fois. Ne rien inscrire si le comportement n'a pas été émis.
- Demander aux élèves de discuter entre eux des observations qui ont été faites sur chacun.

Temps alloué: 10 minutes.

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.1

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE LORS D'UNE RENCONTRE

Objectif:

Permettre aux l'élèves d'évaluer le comportement des membres d'une équipe après une rencontre. Il peuvent ainsi faire le bilan du fonctionnement de l'équipe en analysant l'apparition ou non de comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre).

Description de l'outil:

Liste de vérification qui contient une liste de comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail. Cette liste permet d'apprécier le comportement de cinq membres.

Document 4.1
Évaluation du fonctionnement de l'équipe

Consigne: Voici une liste de comportements susceptibles d'apparaître au cours d'un travail d'équipe. Certains de ces comportements sont fonctionnels, c'est-à-dire qu'ils favorisent l'évolution positive de la rencontre d'équipe. D'autres sont dysfonctionnels, c'est-à-dire qu'ils sont nuisibles et risquent de détériorer la qualité de la rencontre. Parmi les comportements fonctionnels, certains font référence à la tâche tandis que d'autres ont trait à l'instauration ou au maintien de la qualité des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe. Pour chaque membre de l'équipe, inscrivez "+" si le comportement a été émis une ou quelques fois par cette personne, "++", si le comportement est apparu plusieurs fois et n'inscrivez rien si le comportement n'a pas été émis par ce coéquipier.

COMPORTEMENTS FONCTIONNELS RELIÉS À L'ORGANISATION DU TRAVAIL	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:
1. Initie les activités, propose un ordre du jour.					
2. Propose des procédures pour aider le groupe à améliorer son fonctionnement.					
3. Ramène l'équipe vers l'objectif fondamental lorsqu'on s'écarte du sujet.					
4. S'assure du respect des échéances.					
5. Planifie des actions futures ou des rencontres prochaines.					
6. Assigne des tâches aux différents membres, les coordonne.					

COMPORTEMENTS FONCTIONNELS RELIÉS À LA RÉALISATION DE LA TÂCHE	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:
7. Recherche des informations, des opinions, des idées pour faire avancer la compréhension de la tâche ou la discussion.					
8. Apporte des informations, des opinions, des idées pour faire avancer la compréhension de la tâche ou la discussion.					
9. Justifie ses propres idées, opinions reliées à la tâche afin de clarifier son point de vue.					
10. Fait la synthèse des informations, idées, suggestions, reformule et résume les points essentiels discutés en groupe.					

COMPORTEMENTS FONCTIONNELS RELIÉS À LA RÉALISATION DE LA TÂCHE (suite)	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:
12. Évalue les informations, idées, opinions, solutions trouvées par l'équipe en fonction de l'objectif de la tâche.					
13. Stimule le groupe, l'incite à aller de l'avant, l'encourage à considérer de nouvelles directions.					
14. Invite les autres à justifier leurs idées ou points de vue.					
15. Aide le groupe à envisager les conséquences de ses décisions.					
16. Vérifie si le consensus est atteint au moment de la prise de décision finale.					

COMPORTEMENTS FONCTIONNELS RELIÉS À L'AMBIANCE DE TRAVAIL					
17. Se montre attentif, intéressé, ouvert aux idées, opinions, suggestions des autres, est à l'écoute.					
18. Invite chaleureusement les autres à participer à la discussion ou à la tâche.					
19. Propose des façons amusantes d'effectuer le travail afin de faire tomber la tension et d'augmenter le plaisir à travailler ensemble.					
20. Admet ses erreurs, est conciliant lorsqu'il (elle) est impliqué(e) dans un conflit.					
21. Persuade les membres en conflit d'analyser leurs différentes opinions.					
22. Réduire les désaccords, les malentendus, les conflits possibles en proposant des solutions acceptables pour tous.					
23. Exprime ses sentiments positifs ou négatifs quant au fonctionnement de l'équipe ou au comportement d'un des membres.					
24. Exprime son appui et sa solidarité aux décisions de l'équipe.					
25. Élabore des normes de comportements acceptables et inacceptables.					

COMPORTEMENTS DYSFONCTIONNELS	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:	Initiales:
26. Montre de l'hostilité envers l'équipe par un comportement verbal ou non verbal.					
27. Impose son pouvoir sans le consentement de l'équipe ou d'une autorité extérieure, interrompt, monopolise le temps du groupe.					
28. Distrait les autres de la tâche par un humour déplacé, du chahut, un certain cynisme ou une attitude non verbale quelconque.					
29. Fuit, se retire du fonctionnement de l'équipe, reste distant, rêvasse, refuser de coopérer.					
30. Est susceptible, réagit exagérément aux remarques des autres membres.					
31. Monopolise l'attention pour se vanter ou s'auto-confesser.					
32. S'oppose indûment à la progression des choses en rejetant les idées ou les solutions proposées, critique.					
33. Recherche de la sympathie, se plaint, se sous-estime pour obtenir de la valorisation des autres.					
34. Rabaisse les autres, les juge, les blâme.					
35. Rivalise avec les autres membres de l'équipe pour paraître le (la) meilleur(e).					
36. Juge, prend position de façon biaisée pour servir des intérêts personnels ou ceux d'un sous-groupe.					

Document 4.1
Évaluation du fonctionnement de l'équipe lors d'une rencontre

A) Réflexion sur le fonctionnement de l'équipe

1. Est-ce que tous les membres de l'équipe participent à l'organisation du travail?

2. Est-ce que tous les membres de l'équipe participent à la réalisation de la tâche?

3. Est-ce que tous les membres de l'équipe participent à la discussion?

4. Est-ce que tous les membres de l'équipe écoutent attentivement les interventions?

5. Est-ce que l'ambiance de travail à l'intérieur de l'équipe est favorable à la réalisation de la tâche?

6. Est-ce que le groupe progresse dans sa capacité de faire avancer le travail?

B) Plan d'action pour améliorer la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'équipe

Points forts de l'équipe:

Points faibles de l'équipe:

Comment améliorer les points faibles de l'équipe:

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.2

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux élèves d'analyser en équipe le résultat obtenu pour leur travail d'équipe à la lumière de l'évaluation sommative fournie par l'enseignant.

Permettre aux élèves d'envisager des correctifs à apporter à leur fonctionnement en équipe pour obtenir de meilleurs résultats.

Description de l'outil:

Questions ouvertes sur la qualité du travail réalisé et grille d'évaluation du fonctionnement de l'équipe

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie du questionnaire à chaque équipe .
- Les membres de l'équipe complètent ensemble le questionnaire et la grille d'évaluation .
- Encourager les élèves à discuter entre eux des observations qui ont été faites.
- L'enseignant peut rencontrer chacune des équipes et participer à l'analyse du résultat final obtenu.

Temps alloué:

Environ 10 minutes à l'équipe pour compléter le questionnaire et la grille d'évaluation.

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.2

ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux élèves d'analyser en équipe le résultat obtenu pour leur travail d'équipe à la lumière de l'évaluation sommative fournie par l'enseignant.

Permettre aux élèves d'envisager des correctifs à apporter à leur fonctionnement en équipe pour obtenir de meilleurs résultats.

Description de l'outil:

Questions ouvertes sur la qualité du travail réalisé et grille d'évaluation du fonctionnement de l'équipe

Document 4.2
Évaluation des résultats du travail d'équipe

- Après réception de l'évaluation sommative du travail faite par le professeur, où se situe le rendement de l'équipe par rapport à la moyenne du groupe?

  En dessous de la moyenne ❑
  Dans la moyenne ❑
  Au dessus de la moyenne ❑

- D'après vous, quels sont les aspects du travail final qui ont été correctement réalisés?

  _____
  _____
  _____
  _____

- D'après vous, quels sont les aspects du travail final qui ont été réalisés de façon insatisfaisante?

  _____
  _____
  _____
  _____

- En réexaminant le fonctionnement de l'équipe lors de la réalisation du travail, à quoi peut-on attribuer l'évaluation obtenue?

	Oui	Non
• Bonne compréhension des objectifs de la tâche	❑	❑
• Répartition équitable des activités entre les membres	❑	❑
• Implication de chacun des membres de l'équipe dans la réalisation de leurs activités respectives	❑	❑
• Bonne planification de l'échéancier de réalisation	❑	❑
• Bonne participation de chacun des membres lors des rencontres d'équipe	❑	❑
• Bonne capacité de résoudre les difficultés rencontrées par l'équipe	❑	❑
• Capacité de produire un travail écrit représentatif des efforts fournis par l'équipe	❑	❑
• Respect des échéances de remise du travail	❑	❑

- Quels correctifs l'équipe peut-elle envisager à son fonctionnement pour améliorer le résultat de la tâche?

  _____
  _____
  _____
  _____
  _____

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.3

OBSERVATION DES COMPORTEMENTS FONCTIONNELS ET DYSFONCTIONNELS

Objectif:

Permettre aux élèves ou à l'enseignant d'observer le comportement des membres d'une équipe ou d'un membre en particulier durant une rencontre. On peut ainsi faire le bilan du fonctionnement de l'équipe en analysant l'apparition ou non de comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre) ou évaluer le fonctionnement d'un individu dans une équipe.

Description de l'outil:

Grille d'observation qui contient une liste des principaux comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés à cette grille au besoin.

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie de la grille d'observation à chaque élève qui tient le rôle d'observateur.
- L'observateur inscrit une barre pour chaque observation à l'endroit approprié.
- Demander aux élèves de discuter entre eux des observations qui ont été faites.

Temps alloué:

Variable selon la durée de l'activité.

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.3

OBSERVATION DES COMPORTEMENTS FONCTIONNELS ET DYSFONCTIONNELS

Objectif:

Permettre aux élèves ou à l'enseignant d'observer le comportement des membres d'une équipe ou d'un membre en particulier durant une rencontre. On peut ainsi faire le bilan du fonctionnement de l'équipe en analysant l'apparition ou non de comportements fonctionnels (c.-à-d. favorisant l'évolution positive de la rencontre d'équipe) et dysfonctionnels (c.-à-d. nuisibles pour la qualité de la rencontre) ou évaluer le fonctionnement d'un individu dans une équipe.

Description de l'outil:

Grille d'observation qui contient une liste des principaux comportements fonctionnels et dysfonctionnels. Les comportements fonctionnels sont divisés en trois catégories: les comportements qui favorisent l'organisation du travail d'équipe, les comportements qui aident à la réalisation de la tâche et les comportements qui améliorent l'ambiance de travail.

Document 4.3
Observation des comportements fonctionnels et dysfonctionnels

Voici une liste de comportements. À chaque fois que vous en observerez l'occurrence, faites une barre (|) à l'endroit approprié.

Organisation du travail	**Observations**
Propose des procédures de fonctionnement	
Ramene l'équipe vers l'objectif fondamental	
Assigne des tâches aux différents membres	
Réalisation de la tâche	**Observations**
Recherche des informations, opinions, idées	
Apporte des informations, opinions, idées	
Justifie ses propres idées	
Fait la synthèse des informations trouvées	
Évalue les informations, idées, opinions	
Ambiance de travail	**Observations**
Écoute attentivement les autres	
Invite les autres à participer à la discussion	
Allège les tensions, réduit les désaccords	
Comportements dysfonctionnels	**Observations**
Se montre hostile, agressif	
Blâme, juge	
S'impose indûment, monopolise l'attention	
S'oppose, fait obstacle	
Se plaint	
Rivalise	
Distrait	
Fuit, refuse de coopérer	

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.4

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE II

Objectif:

Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil:

Grille d'évaluation formative qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail et à la direction d'une équipe.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés au besoin à la liste.

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie de la grille d'évaluation à chaque élève.
- Demander à l'élève d'indiquer, pour chaque aptitude, si elle est n'est pas encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.
- Suggérer aux élèves de conserver cette grille d'évaluation durant tout leur programme d'étude pour analyser la progression dans l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe.

Temps alloué:

Environ 10 minutes

OBJECTIF 4: SAVOIR ÉVALUER LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

Document 4.4

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE II

Objectif: Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil: Grille d'évaluation formative qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail et à la direction d'une équipe.

Document 4.4
Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe

Consigne: Voici une liste d'aptitudes que vous devez avoir acquises au terme de votre programme d'étude. Pour chacune de ces aptitudes, indiquez si vous la considérez non encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.

Lorsque je réalise un travail avec des coéquipiers,	Non Acquise	En voie d'acquisition	Acquise
Niveau I • je sais m'organiser;	❑	❑	❑
• je suis capable d'envisager des correctifs, s'il y a lieu, à l'organisation de l'équipe;	❑	❑	❑
• je participe efficacement aux rencontres d'équipe;	❑	❑	❑
• je m'implique adéquatement dans la réalisation du travail;	❑	❑	❑
• je communique efficacement;	❑	❑	❑
• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur la réalisation de leur tâches;	❑	❑	❑
• je peux influencer positivement la progression du travail;	❑	❑	❑
• je peux influencer positivement l'ambiance de travail;	❑	❑	❑
Niveau II • je suis capable d'évaluer le fonctionnement de mon équipe;	❑	❑	❑
• je suis capable d'envisager des correctifs pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, au besoin;	❑	❑	❑
• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur leur comportement dans l'équipe;	❑	❑	❑
• je connais les avantages et les inconvénients des méthodes de prise de décision;	❑	❑	❑
• je sais appliquer les étapes de résolution de problèmes en équipe;	❑	❑	❑
• je suis capable d'évaluer la qualité du travail produit par mon équipe en fonction des objectifs initiaux;	❑	❑	❑
Niveau III • je connais mon style naturel de leadership;	❑	❑	❑
• je suis capable d'adapter mon style de leadership au contexte;	❑	❑	❑
• je connais mon style naturel de résolution de conflits;	❑	❑	❑
• je sais appliquer la méthode de résolution de conflit gagnant/gagnant;	❑	❑	❑
• je sais me motiver quelle que soit la tâche à effectuer;	❑	❑	❑
• je sais motiver les autres;	❑	❑	❑
• je sais diriger efficacement une équipe.	❑	❑	❑

OBJECTIF 5 : CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.1

QUEL EST VOTRE STYLE DE LEADERSHIP?

Objectif :

Permettre aux élèves de prendre conscience de leur style naturel de leadership.

Description de l'outil :

Test constitué d'une liste de comportements qu'on qualifie généralement de leadership. Certains de ces comportements amènent les membres d'une équipe à mieux accomplir leur tâche et d'autres ont pour rôle le maintien des bonnes relations dans l'équipe.

Modalités d'utilisation :

- Distribuer une copie du test à chaque élève et demander d'y répondre
- Expliquer aux élèves la manière de compiler les résultats du test et de les interpréter.
- Il est suggéré de nuancer l'interprétation des résultats en expliquant également la notion *d'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte* (voir document 5.4 «Conditions d'efficacité de chaque style de leadership»).

Temps alloué :

À l'élève pour compléter la grille, environ 5 à 10 minutes

OBJECTIF 5 : CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.1

QUEL EST VOTRE STYLE DE LEADERSHIP?

Objectif : Permettre aux élèves de prendre conscience de leur style naturel de leadership.

Description de l'outil : Test constitué d'une liste de comportements qu'on qualifie généralement de leadership. Certains de ces comportements amènent les membres d'une équipe à mieux accomplir leur tâche et d'autres ont pour rôle le maintien des bonnes relations dans l'équipe.

Document 5.1
Quel est votre style de leadership

Le leadership est «l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement». Toute action qui aide le groupe soit à accomplir sa tâche soit à maintenir un bon climat de travail est un comportement de leadership. Lorsque vous faites partie d'une équipe, de quelle façon influencez-vous vos coéquipiers? Quelles actions posez-vous pour les amener à accomplir la tâche et pour maintenir de bonnes relations dans l'équipe?

(Tiré de: JOHNSON, David W. (1988). *Les relations humaines dans le monde du travail.* Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique. p. 84-88. ISBN 2-7613-0536-1)

Consigne: En regard de chaque énoncé, inscrivez la cote 1 à 5, selon que vous vous comportez *jamais (=1), rarement (=2), parfois (=3), souvent (=4) ou toujours (=5)* de cette façon.

1.	Je communique des faits, des informations, mes opinions, mes idées, mes sentiments pour faire avancer les discussions.	
2.	J'incite amicalement mes coéquipiers à participer à la discussion. Je suis ouvert à leurs suggestions. Je leur fais savoir que j'apprécie leur participation.	
3.	Je demande à mes coéquipiers de communiquer des faits, des informations, leurs opinions, leurs idées, leurs sentiments pour faire avancer la discussion.	
4.	Je raconte des blagues et je propose des façons amusantes d'effectuer le travail afin de faire tomber la tension et d'augmenter le plaisir que nous avons à travailler ensemble.	
5.	Je donne une orientation au groupe en planifiant la façon de poursuivre le travail et en attirant l'attention sur les tâches à effectuer.	
6.	Je favorise la communication entre les membres du groupe. J'écoute avec attention, je m'exprime clairement et je m'assure que tous les membres du groupe comprennent ce que chacun dit.	
7.	Je fais la synthèse des idées ou des suggestions proposées par mes coéquipiers, puis je reformule et je résume les points essentiels discutés en groupe.	
8.	Je demande à mes coéquipiers ce qu'ils ressentent au sujet de la façon de travailler du groupe. J'exprime mes propres sentiments à ce propos et à propos de la façon dont les membres agissent les uns envers les autres.	
9.	J'organise le travail de l'équipe en mettant en ordre les différentes idées et suggestions qui ont été émises. Je m'assure également que les activités de mes coéquipiers sont coordonnées.	
10.	J'observe la façon dont le groupe travaille. Je mets à profit mes observations pour aider le groupe à trouver des moyens d'améliorer son fonctionnement.	
11.	Je donne de l'énergie au groupe. J'encourage mes coéquipiers à travailler fort pour atteindre nos objectifs.	
12.	J'écoute avec attention et intérêt mes coéquipiers. Je reformule leurs idées pour m'assurer que je les ai bien comprises.	

Document 5.1
Interprétation du test *«Quel est votre style de leadership»*

1. Transcrivez ici les cotes que vous avez accordées à chacun des énoncés du test. Faites le total pour l'orientation vers la tâche et pour l'orientation vers les relations humaines.

Comportements orientés vers la tâche

_____ 1. Communiquer des informations et des opinions

_____ 3. Demander des informations et des opinions

_____ 5. Donner une orientation

_____ 7. Synthétiser

_____ 9. Coordonner

_____ 11. Stimuler

_____ **Total**

Comportements orientés vers les relations interpersonnelles

_____ 2. Susciter la participation

_____ 4. Dissiper la tension

_____ 6. Favoriser la communication

_____ 8. Évaluer le climat émotionnel

_____ 10. Observer le fonctionnement du groupe

_____ 12. Écouter activement

_____ **Total**

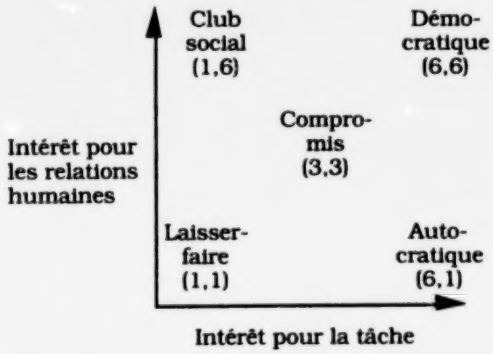
2. Situez votre résultat dans la grille ci dessous. Supposons que vous ayez obtenu un total de 10 pour les comportements orientés vers la tâche et un total de 20 pour les comportements orientés vers les relations interpersonnelles. Vous constaterez, d'après la grille suivante, que votre style de leadership correspond au résultat (2,4).

INTÉRÊT POUR LES RELATIONS (Fréquence des comportements)							
	30	(1,6)	(2,6)	(3,6)	(4,6)	(5,6)	(6,6)
	25	(1,5)	(2,5)	(3,5)	(4,5)	(5,5)	(6,5)
	20	(1,4)	(2,4)	(3,4)	(4,4)	(5,4)	(6,4)
	15	(1,3)	(2,3)	(3,3)	(4,3)	(5,3)	(6,3)
	10	(1,2)	(2,2)	(3,2)	(4,2)	(5,2)	(6,2)
	5	(1,1)	(2,1)	(3,1)	(4,1)	(5,1)	(6,1)
	0	5	10	15	20	25	30

INTÉRÊT POUR LATÂCHE
(Fréquence des comportements)

Document 5.1
Interprétation du test *«Quel est votre style de leadership»*

3. Interprétez votre résultat à l'aide de la clé suivante des styles de leadership.



(1,1) Style laisser-faire: Cette personne fait très peu d'efforts pour assurer l'exécution de la tâche par le groupe. Elle échange peu avec les membres du groupe. Peut-être est-elle en train de se dire: «Que le diable les emporte» ? Ou bien, elle est tellement inactive dans le groupe qu'elle ne peut avoir aucune influence sur ses coéquipiers.

(1,6) Style club social: Cette personne attache beaucoup d'importance aux bonnes relations au sein de l'équipe. Elle est attentive aux besoins d'autrui. Elle crée une ambiance amicale et un rythme de travail facile à suivre. C'est la personne idéale pour diriger un club social ou un groupe de loisirs à la campagne mais il se peut qu'elle n'aide jamais le groupe à effectuer quelque travail que ce soit.

(6,1) Style autocrate: Cette personne met l'accent sur l'accomplissement du travail sans égard réel pour les relations interpersonnelles au sein de l'équipe. Pour elle, le travail importe avant tout et, en conséquence, les relations entre les membres sont négligées. Une telle personne ferait un instructeur idéal dans l'armée. Toutefois, le climat et, par conséquent, la productivité du groupe ne tarderaient pas à en souffrir.

(3,3) Style compromis: Cette personne privilégie la tâche, mais elle considère qu'il est essentiel que les membres participent aux décisions et entretiennent de bonnes relations entre eux pour que l'équipe produise un bon travail. Elle cherche donc des compromis entre deux objectifs qu'elle perçoit comme opposés: assurer l'accomplissement du travail et favoriser le développement de la participation et de l'harmonie dans le groupe. Elle essaie d'équilibrer l'importance et le temps accordés à la poursuite de chaque objectif. Elle est amenée à sacrifier tour à tour l'un ou l'autre.

(6,6) Style démocratique: Cette personne permet au groupe d'inventer des moyens pour atteindre en même temps les objectifs liés à l'accomplissement de la tâche et au développement des relations interpersonnelles. En ce sens, c'est un leader idéal. Tous les membres du groupe planifient et décident ensemble, tous se sentent responsables de l'accomplissement du travail. En même temps, ils établissent des relations fondées sur la confiance et le respect. Ils valorisent beaucoup les décisions constructives et judicieuses, source de compréhension et d'entente. Ils suscitent l'expression des idées de chacun et écoutent attentivement les idées et les opinions suggérées, même lorsqu'elles sont différentes des leurs. L'ensemble du groupe définit la tâche et s'efforce de la mener à bien.

Note: Si vos résultats au test ne correspondent pas exactement à l'un ou l'autre de ces styles, comme c'est le cas dans l'exemple donné précédemment, vous pouvez les interpréter en vous référant au style qui s'en rapproche le plus ou en combinant les caractéristiques des styles les plus proches.

OBJECTIF 5 : CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.2

QUEL EST VOTRE STYLE DE GESTION DE CONFLITS?

Objectif :

Permettre aux élèves de prendre conscience de leur style naturel de gestion de conflits.

Description de l'outil :

Test constitué d'une liste d'énoncés auxquels il faut répondre par vrai ou faux.

Modalités d'utilisation :

- Distribuer une copie du test à chaque élève et demander de le compléter.
- Expliquer aux élèves la manière de compiler les résultats du test et de les interpréter.

Temps alloué :

À l'élève pour compléter la grille, environ 5 à 10 minutes

OBJECTIF 5 : CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.2

QUEL EST VOTRE STYLE DE GESTION DE CONFLITS?

Objectif : Permettre aux élèves de prendre conscience de leur style naturel de gestion de conflits.

Description de l'outil : Test constitué d'une liste d'énoncés auxquels il faut répondre par vrai ou faux.

Document 5.2
Quel est votre style de gestion de conflits?

Consigne: Encercler V (vrai), F (faux), indépendamment de la colonne où se trouve la lettre, pour indiquer ce qui décrit le mieux votre réaction face aux énoncés de situations qui suivent. Même si l'un ou l'autre des choix ne décrit pas exactement ce que vous feriez, on vous demande d'encercler la lettre qui se rapproche le plus de ce que vous pensez ou faites généralement.

	1	2	3	4	5
1. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère explorer nos différences plutôt que d'essayer de convaincre l'autre personne que j'ai raison et qu'elle a tort.	F				V
2. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère exprimer mon désaccord ouvertement et explorer nos différences, plutôt que de me mettre à moitié d'accord avec l'autre simplement pour avoir quelqu'un un peu d'accord avec moi.				F	V
3. Lorsqu'on me demande d'accomplir une tâche désagréable, je préfère remettre l'exécution de cette tâche indéfiniment plutôt que d'obéir sans discussion à des ordres.		F	V		
4. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère essayer de faire valoir mon point de vue et convaincre l'autre personne plutôt que de me retirer de la conversation.	V		F		
5. Parfois, il est plus facile de se mettre d'accord sans discussion que d'éviter de faire des commentaires sur un sujet où il y a de la controverse.		V	F		
6. Lors d'un désaccord, je préfère admettre que je suis à moitié dans le tort plutôt que d'essayer de convaincre l'autre personne que j'ai raison à 100%.	F			V	
7. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère céder totalement plutôt que d'essayer de changer l'opinion de l'autre personne.	F		V		
8. Je préférerais remettre à plus tard un désaccord possible plutôt que d'admettre que je suis à moitié dans le tort.			V	F	
9. Lors d'un désaccord, je préfère rencontrer la personne à mi-chemin que de lui céder totalement.		F		V	
10. Parfois il m'est plus facile de me mettre d'accord sans discussion que d'essayer de convaincre l'autre personne que j'ai raison.	F	V			
11. Lors d'un désaccord, je préfère admettre que j'ai à moitié tort plutôt que de me retirer de la conversation			F	V	
12. Lorsqu'on me demande d'accomplir une tâche désagréable, je préfère la remettre indéfiniment plutôt que d'essayer de convaincre l'autre de ne pas la faire.	F		V		

13. Lors d'un désaccord, je préfère essayer de faire changer l'autre d'opinion plutôt que d'accepter la situation à moitié.	V			F	
14. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère explorer nos différences pour en arriver à une solution mutuellement acceptable plutôt que de me retirer de la conversation.			F		V
15. Lorsqu'on me demande d'accomplir une tâche désagréable, je préfère remettre l'exécution de la tâche indéfiniment plutôt que de discuter de mes impressions et d'essayer de trouver une solution sur laquelle tous deux on peut se mettre d'accord.			V		F
16. Lors d'une différence d'opinion, je préfère tenter de convaincre l'autre personne que j'ai raison plutôt que d'explorer nos différences.	V				F
17. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère explorer nos différences plutôt que de céder sans discussion.		F			V
18. Lors d'un désaccord, je préfère admettre que j'ai à moitié tort plutôt que d'explorer nos différences.				V	F
19. Parfois il est plus facile de se mettre d'accord sans discussion plutôt que de céder 50% de mes convictions pour obtenir une entente.		V		F	
20. Lorsqu'il y a une différence d'opinion, je préfère explorer nos différences plutôt que d'éviter la discussion.			F		V
21. Lors d'une différence d'opinion, je préfère essayer de gagner mon point de vue en discussion plutôt que de le céder sans discussion.	V	F			
22. Lorsqu'on me demande d'accomplir une tâche désagréable, je préfère obéir sans discussion aux ordres plutôt que d'accepter la situation à moitié.		V		F	
23. Lors d'un désaccord,, je préfère admettre sans discussion le point de vue de l'autre plutôt que de rechercher une solution qui soit mutuellement acceptable.		V			F
24. Lors d'un désaccord, je préfère admettre que j'ai à moitié tort plutôt que de trouver une solution qui nous satisfait tous les deux.				V	F
25. Lors d'un désaccord, je préfère tenter de gagner l'autre personne à mon point de vue plutôt que de lui céder totalement.	V	F			

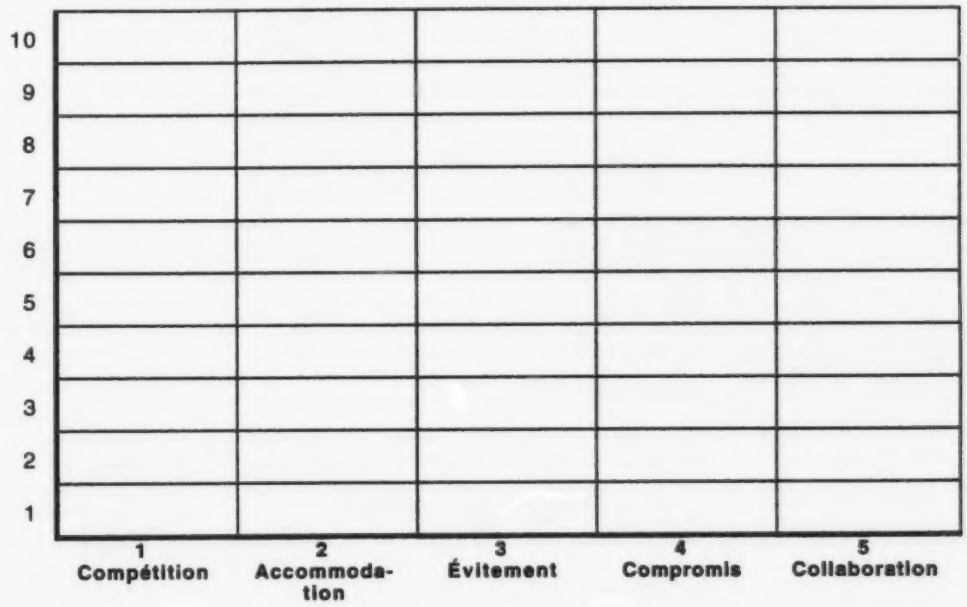
Document 5.2
Corrigé du test «Quel est votre style de gestion de conflits?»

Faites l'addition du nombre total de lettres encerclées dans chacune des colonnes (que vous ayez encerclé «V» ou «F»). Inscrivez les résultats dans le tableau ci-dessus.

1	2	3	4	5

Tracez votre «auto-portrait» en remplissant le nombre de carreaux qui représentent votre façon d'agit ou de penser dans certaines situations particulières de conflits. Cela vous donnera une indication approximative de *votre style personnel de gestion de conflits.*

Histogramme de votre styles de gestion de conflits



Styles de gestion de conflits
Avantages et inconvénients

ACCOMODATION (apaiser)

Avantages	Inconvénients
- Utile pour préserver l'harmonie - Évite les perturbations - Empêche la compétition - Utile lorsque le problème nous importe peu	- Sacrifie notre propre point de vue - Limite la résolution ingénieuse du problème - Stratégie perdant/perdant: tout le monde perd

COLLABORATION (résoudre le problème)

Avantages	Inconvénients
- Exploration en commun de nouvelles solutions - Résolution mutuelle du problème - Engagement de tous - Stratégie gagnant/gagnant: tout le monde peut gagner, donc plus grande satisfaction - Solution permanente - Plus de personnes oeuvrant au problème mène à une meilleure solution	- Peut exiger beaucoup de temps - Exige la participation active de tous - Plus difficile puisque cela exige des talents spécifiques et une attitude ouverte

COMPROMIS

EVITEMENT (remettre)

Avantages	Inconvénients
- Utile lorsque les risques sont plus grands que les gains anticipés - Remet à plus tard une situation tendue - Utile lorsque d'autres peuvent résoudre le problème plus efficacement - Utile pendant qu'on tente d'obtenir plus de renseignements - Permet plus de temps pour discuter	- Limite l'énoncé des données du problème - Solution temporaire - Bas niveau de satisfaction - Retards, délais et frustrations - On risque une décision qui ne plaît à personne - Crainte de faire face au même genre de problème à l'avenir

COMPETITION (confronter)

Avantages	Inconvénients
- Utile lorsqu'une action rapide est requise. Décision dans un temps prescrit. - Protège contre ceux qui prennent avantage de comportements non-compétitifs	- Empêche d'explorer de nouvelles alternatives - Le but de l'un est probablement atteint aux dépens des autres - Stratégie gagnant/perdant: il y a toujours un perdant - Peu d'engagement de la part du perdant - Solution temporaire - Mène probablement à une confrontation

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'ÉQUIPE

Document 5.3

ANTICIPATION DES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE CHAQUE STYLE DE LEADERSHIP

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement sur les conditions d'efficacité de chaque style de leadership plutôt que de les apprendre de manière passive.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur les conditions d'efficacité de chaque style de leadership à l'aide de la technique du remue-méninges.

Modalités d'utilisation:

- Expliquer la technique du remue-méninges.
- Distribuer une copie de l'activité à chaque élève et lui demander de la remplir après que l'équipe ait obtenu le consensus sur la question.
- Sensibiliser les élèves à l'importance de se nommer un(e) secrétaire qui prendra note des idées émises par l'équipe.
- Cette activité devra être suivie d'une plénière animée par le professeur pour sensibiliser tous les élèves aux conditions d'efficacité de chaque style de leadership.
- Se baser sur les documents 5.4 «Conditions d'efficacité de chaque style de leadership ».

Temps alloué:

Aux élèves, pour faire l'activité, entre10 et 20 minutes et pour la plénière,15 à 30 minutes .

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'ÉQUIPE

Document 5.3

ANTICIPATION DES CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE CHAQUE STYLE DE LEADERSHIP

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement sur les conditions d'efficacité de chaque style de leadership plutôt que de les apprendre de manière passive.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur les conditions d'efficacité de chaque style de leadership à l'aide de la technique du remue-méninges.

Document 5.3
Anticipation des conditions d'efficacité de chaque style de leadership

Les recherches des dernières années démontrent très clairement que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe. Il devient évident, par cette affirmation, que les quatre principaux styles de leadership peuvent tout aussi bien être bons ou mauvais selon le contexte. Ce qui détermine l'efficacité d'un style de leadership, c'est la mesure selon laquelle le style utilisé est adapté au contexte.

Le *remue-méninges*, quant à lui, est une technique où on encourage la créativité et l'expression libre d'idées provenant de tous les membres pour arriver à faire la liste du plus grand nombre d'idées possibles.

Consigne: Pour chacun des styles de leadership, faites la liste des conditions dans lequel il est efficace.

Style de leadership	Conditions d'efficacité
Style autocrate (autoritaire)	
Style démocrate	
Style club social	
Style laisser-faire	

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.4

CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE CHAQUE STYLE DE LEADERSHIP

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les conditions d'efficacité de chaque style de leadership. En effet, les recherches des dernières années démontrent que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe.

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les conditions d'efficacité de chaque style de leadership selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève.
- Expliquer, pour chacun des styles de leadership, les conditions d'efficacité selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe.
- Si l'activité 5.3 «Anticipation des conditions d'efficacité de chaque style de leadership» a été faite, demander aux élèves de faire ressortir les ressemblances et les différences entre les conditions qu'ils ont proposées au terme de cette activité par rapport à celles contenues dans ce tableau.

Temps alloué:

Pour la plénière de15 à 30 minutes .

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.4

CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE CHAQUE STYLE DE LEADERSHIP

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les conditions d'efficacité de chaque style de leadership. En effet, les recherches des dernières années démontrent que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe.

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les conditions d'efficacité de chaque style de leadership selon la situation, les personnes impliquées et les résultats de la tâche accomplie par l'équipe.

Conditions d'efficacité de chaque style de leadership

Autocrate (diriger)	Démocrate (convaincre)	Club social (motiver, faire participer)	Laisser-faire (déléguer)
Selon la situation - Urgence, événement inattendu - Manque de temps pour discuter - Situation de routine, directives simples (employés ne sont pas impliqués par les décisions) - Situation où le leader est sûr de ses compétences, de ses décisions et sûr qu'on va suivre ses ordres	**Selon la situation** - La décision à prendre peut affecter la tâche des membres et leur appui est absolument indispensable - Les employés ont de la difficulté à accepter un changement qui leur a été imposé - Situation complexe où faire des erreurs aurait des conséquences graves - Situation où on recherche une solution innovatrice et de qualité	**Selon la situation** - Situation où on juge qu'il est juste suffisant d'encourager sans s'immiscer (pour ne pas nuire à l'initiative, à la motivation et au sens des responsabilités déjà là) - Situation où des membres compétents vivent temporairement de l'ennui, de la démotivation, du stress et ont besoin d'un petit remontant (être encouragés, félicités, motivés) - Situation où on sait que le rapprochement entre les membres, la solidarité, l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance sont des facteurs importants de réussite	**Selon la situation** - Situation où le changement ou la prise de décision sont voulus, souhaités par les membres - Situation où le changement ou la décision ne concerne que le groupe lui-même et n'affecte pas la tâche comme telle - Situation où le changement ou la décision ne sont pas critiqués (on peut déléguer à un sous-comité sans risque) - Situation où le leader ne se sent pas très motivé, compétent, maître de la situation
Selon les caractéristiques du groupe - Membres manquent d'initiative, (novices ou inexpérimentés) - Membres peu orientés vers la tâche, relâchés - Membres ne comprennent pas les objectifs de la tâche - Membres s'attendent à avoir un leader autoritaire, axé sur la tâche - Le groupe est composé de plusieurs membres (ex. 20 - 25)	**Selon les caractéristiques du groupe** - Membres sont travaillants, compétents mais leur autonomie totale n'est pas souhaitable ou encore possible	**Selon les caractéristiques du groupe** - Les membres sont compétents, très autonome, le groupe est assez petit, le sentiment d'appartenance et de solidarité est très important pour eux - Membres qui s'attende à avoir un leader très axé sur les relations humaines	**Selon les caractéristiques du groupe** - Membres très compétent, autonome, très motivé, excellent sens des responsabilité
Selon les résultats de la réalisation de la tâche - Productivité à la baisse de manière inquiétante	**Selon les résultats de la réalisation de la tâche** - Les relations humaines et la productivité sont bonnes mais non à leur maximum (on veut poursuivre l'ascension)	**Selon les résultats de la réalisation de la tâche** - Règle générale tout va bien du côté du rendement sauf peut-être temporairement pour des raisons particulières	**Selon les résultats de la réalisation de la tâche** - La productivité de l'équipe est excellente

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.5

ANTICIPATION D'UNE STRATÉGIE EFFICACE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement au processus de résolution de conflits plutôt que d'en apprendre théoriquement la démarche.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur le processus de résolution de conflits à l'aide de la technique du remue-méninges.

Modalités d'utilisation:

- Expliquer la technique du remue-méninges.
- Distribuer une copie de l'activité à chaque élève et lui demander de la remplir après que l'équipe ait obtenu le consensus sur la question.
- Sensibiliser les élèves à l'importance de se nommer un(e) secrétaire qui prendra note des idées émises par l'équipe.
- Cette activité devra être suivie d'une plénière animée par le professeur pour sensibiliser tous les élèves au processus efficace de solution de conflits.
- Se baser sur les documents 5.6 «Étapes de la stratégie de résolution de conflits gagnant/gagnant».

Temps alloué:

Aux élèves, pour faire l'activité, entre10 et 20 minutes et pour la plénière,15 à 30 minutes .

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.5

ANTICIPATION D'UNE STRATÉGIE EFFICACE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS

Objectifs :

Permettre aux élèves de réfléchir activement au processus de résolution de conflits plutôt que d'en apprendre théoriquement la démarche.
Permettre aux élèves d'utiliser la technique du remue-méninges (brainstorming), outil efficace dans le processus de solution de problèmes.

Description de l'outil :

Activité proposée pour permettre aux élèves de réfléchir sur le processus de résolution de conflits à l'aide de la technique du remue-méninges.

Document 5.5
Anticipation d'une stratégie efficace de résolution de conflits

Il est irréaliste de croire que tout travail d'équipe peut être effectué sans *conflit*. À tout moment, les comportements des uns peuvent entraver l'atteinte des buts visés par les autres. Beaucoup croient, à tort, que les conflits sont néfastes et destructeurs dans une équipe de travail. En fait, un conflit peut être néfaste ou bénéfique selon la manière dont on y fait face. Lorsqu'on sait comment bien gérer un conflit, celui-ci peut même devenir utile et favorable au fonctionnement de l'équipe.

Le *remue-méninges* , quant à lui, est une technique où on encourage la créativité et l'expression libre d'idées provenant de tous les membres pour arriver à faire la liste du plus grand nombre d'idées possibles.

Consigne: Sur cette feuille, faites la liste la plus complète possible des idées qui vous viennent à l'esprit sur «comment procéder pour résoudre un conflit».

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.6

ÉTAPES DE LA STRATÉGIE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS GAGNANT/GAGNANT

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les étapes systématiques de stratégie de résolution de conflits appelée «gagnant/gagnant».

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les étapes de solution d'un problème. Pour chaque étape sont listés certains conseils pratiques et quelques pièges à éviter.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie du tableau à chaque élève.
- Expliquer chacune des étapes ainsi que les conseils et pièges à éviter.
- Si l'activité 5.5 «Anticipation d'une stratégie efficace de résolution de conflits» a été faite, demander aux élèves de faire ressortir les ressemblances et les différences entre la stratégie de résolution de conflits qu'ils ont proposée au terme de cette activité et celle proposée dans ce tableau.

Temps alloué:

Pour la plénière, de15 à 30 minutes .

OBJECTIF 5: CONNAÎTRE SON STYLE PERSONNEL DE GESTION D'UNE ÉQUIPE

Document 5.6

ÉTAPES DE LA STRATÉGIE DE RÉSOLUTION DE CONFLITS GAGNANT/GAGNANT

Objectifs :

Permettre aux élèves de connaître les étapes systématiques de stratégie de résolution de conflits appelée «gagnant/gagnant».

Description de l'outil :

Tableau qui décrit les étapes de solution d'un problème. Pour chaque étape sont listés certains conseils pratiques et quelques pièges à éviter.

Document 5.6
Étapes de la stratégie de résolution de conflits gagnant/gagnant: conseils et pièges à éviter

Étape	*Conseils et pièges à éviter*
1- Identifier le problème et les besoins insatisfaits qui vous laissent insatisfaits	Avant même de chercher à rencontrer les gens avec qui vous êtes en conflit, vous devez réaliser que le problème à la source du conflit est le vôtre. Il vous appartient car vous êtes la personne qui n'est pas satisfaite. Cette prise de conscience vous permettra d'éviter de juger et blâmer les autres. Vous serez davantage porté à exposer votre problème d'une manière descriptive.
2- Fixer un moment et un lieu de rencontre approprié	Un conflit ne se règle pas sur le bout de la table en quelques minutes. Il faut s'assurer que tous les membres impliqués dans le conflit décident d'un moment et d'un lieu qui conviendra à tous, où chacun pourra y consacrer le temps nécessaire et dans un état d'esprit favorable.
3- Exprimer vos problèmes et besoins insatisfaits	Vos besoins insatisfaits ne sont pas toujours évidents pour les autres. Il importe donc d'exprimer très clairement, dans un style affirmatif, ce qui vous contrarie. Les *messages-je* sont appropriés dans cette circonstance. Formuler un message-je qui 1) décrit sans juger ou blâmer la situation concrète ou le comportement des autres qui vous contrarient; 2) précise les sentiments que vous éprouvez dans de telles situations ou suite à ces comportements; 3) explique les conséquences de cette situation ou de ces comportements pour vous.
4- Écouter le point de vue des autres	Avant d'aller plus loin, assurez-vous que votre message a été bien compris en entier et sans interprétation. Reprenez l'étape 3 au besoin. Une fois assuré que votre position est comprise, invitez les autres à exprimer de la même façon ce dont ils ont besoin dans cette situation. Les autres ont autant le droit d'exprimer leurs besoins et de les satisfaire que vous. L'*écoute active*, où l'on reformule dans nos mots ce qu'on a saisi du message ainsi que les sentiments que l'on décèle dans le message de l'autre, est appropriée à cette étape.

5- Négocier un arrangement	
a) Suggérer plusieurs solutions envisageables	Les partenaires doivent chercher **ensemble** à énoncer des solutions. La technique du *remue-méninges* (brainstorming) est appropriée à cette étape. Elle consiste à encourager la créativité et l'expression libre d'idées provenant de tous les partenaires pour arriver à faire la liste du plus grand nombre d'idées possibles.
b) Évaluer les solutions	Les idées suggérées sont évaluées une après l'autre et ce, **après** le remue-méninges seulement. Pour cette évaluation, il est important que tous se montrent franc sur sa volonté de coopérer et expriment honnêtement ses réactions devant les solutions proposées. Le *consensus* est indispensable.
c) Décider de la meilleure solution	Choisir la solution que tout le monde préfère et que tous sont prêts à essayer.
6- Évaluer les progrès et l'efficacité de la solution retenue	Il est possible que les solutions envisagées ne fonctionnent pas comme prévu une fois mises en application. Il faut donc envisager périodiquement des moments pour discuter de l'efficacité de la solution et des progrès réalisés. S'il le faut, tout le processus, de l'étape 1 à l'étape 6, peut être repris à nouveau.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.1

ÉVALUATION DE L'ADAPTABILITÉ DU STYLE DE LEADERSHIP EN FONCTION DU CONTEXTE

Objectif :

Permettre aux élèves d'évaluer leur aptitude à adapter leur style de leadership en fonction du contexte. Les recherches des dernières années ont en effet démontré que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon le moment, la situation et les personnes impliquées. Ce qui détermine l'efficacité d'un style de leadership c'est la mesure dans laquelle le style utilisé est adapté à une situation.

Description de l'outil :

Test composé de douze situations que l'élève est susceptible de rencontrer sur le marché du travail. Pour chacune des situations quatre solutions sont offertes correspondant chacune à un style de leadership de base (autocratique, démocratique, club social ou laisser-faire). Un corrigé permet à l'élève de connaître la portée et l'adaptabilité de son style de leadership.

Modalités d'utilisation :

- Distristribuer une copie du test à chaque élève.
- Lorsque les élèves ont répondu au test, voir avec eux comment interpréter les concepts de «portée» et «d'adaptabilité» du style de leadership.
- Revoir avec les élèves les «conditions d'efficacité de chaque style de leadership» (document 5.4).

Temps alloué :

À l'élève, pour compléter la grille, environ 20 minutes

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.1

ÉVALUATION DE L'ADAPTABILITÉ DU STYLE DE LEADERSHIP EN FONCTION DU CONTEXTE

Objectif :

Permettre aux élèves d'évaluer leur aptitude à adapter leur style de leadership en fonction du contexte. Les recherches des dernières années ont en effet démontré que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon le moment, la situation et les personnes impliquées. Ce qui détermine l'efficacité d'un style de leadership c'est la mesure dans laquelle le style utilisé est adapté à une situation.

Description de l'outil :

Test composé de douze situations que l'élève est susceptible de rencontrer sur le marché du travail. Pour chacune des situations quatre solutions sont offertes correspondant chacune à un style de leadership de base (autocratique, démocratique, club social ou laisser-faire). Un corrigé permet à l'élève de connaître la portée et l'adaptabilité de son style de leadership.

Document 6.1

Évaluation de l'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte

Consigne: Voici des situations que vous êtes susceptibles de rencontrer lorsque vous serez sur le marché du travail. Pour chacune de ces situations, on vous suggère quatre solutions possibles. Choisissez celle pour laquelle vous opteriez personnellement afin de résoudre le problème soulevé. Encerclez la lettre qui correspond le mieux à ce qui serait votre façon d'agir dans une telle situation. Reportez-vous ensuite au corrigé du test pour connaître votre niveau d'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte.

1. Vous avez quelques employés à votre charge. Depuis quelques temps, ils ne réagissent plus à vos remarques amicales et à l'intérêt sincère que vous portez à leur bien-être. Leur rendement à la tâche dégringole.

   a) Mettre l'accent sur l'utilisation de méthodes uniformes de travail et sur la nécessité d'accomplir des tâches précises. Souligner l'importance du travail et des échéances.

   b) Être ouvert à la discussion sans la forcer.

   c) Parler avec les employés et définir des objectifs.

   d) Ne pas intervenir.

2. Le rendement de votre groupe s'améliore visiblement. Vous vous êtes assuré que chacun connaissait les tâches et les normes à respecter.

   a) Développer des rapports amicaux tout en continuant à souligner les définitions de tâches et les normes.

   b) Ne rien faire de particulier.

   c) Faire de son mieux pour que le groupe se sente important et engagé.

   d) Souligner l'importance du travail et des échéances.

3. Les membres de votre groupe ont de la difficulté à résoudre un problème. Normalement, vous les laissez agir d'eux-mêmes: ce sont des employés très compétents. L'esprit d'équipe et les relations sont sains.

   a) Chercher une solution avec le groupe.

   b) Laisser le groupe se débrouiller.

   c) Intervenir rapidement et fermement pour corriger la situation.

   d) Encourager le groupe à explorer la situation et lui accorder votre appui.

4. Votre équipe de travail veut effectuer un changement dans son mode de fonctionnement. Ces employés sont très compétent et leur rendement est excellent.

   a) Faire participer le groupe dans l'élaboration du plan sans trop insister.

   b) Annoncer le changement et superviser de près sa mise en application.

   c) Laisser le groupe effectuer le changement et se diriger de lui-même.

   d) Intégrer les recommendations du groupe, tout en gardant la direction du changement.

5. Le rendement du groupe de travail diminue depuis quelques mois. Les employés se soucient peu des objectifs. De nouvelles définitions de tâches ont aidé par le passé. Il faut toujours leur rappeler l'échéance.

   a) Laisser le groupe se diriger de lui-même.

   b) Intégrer les recommendations du groupe mais voir à ce que les objectifs soient respectés.

   c) Repenser les définitions de tâche et suivre de près.

   d) Faire participer le groupe à l'établissement des définitions de tâche sans trop insister.

6. Vous prenez en charge un groupe bien organisé. Le surveillant précédent était plutôt sévère. Vous désirez maintenir la production mais humaniser le climat de travail.

a) Faire en sorte que le groupe se sente important et engagé.

b) Souligner l'importance du travail et des échéances.

c) Ne rien faire.

d) Faire participer le groupe aux prises de décision tout en assurant que les objectifs soient atteints.

7. Vous voulez effectuer d'importants changements dans votre organisation. Des membres du groupe ont fait des suggestions à ce propos. Le groupe a fait preuve de flexibilité dans sa routine quotidienne.

a) Décider des changements et suivre de près.

b) Encourager le groupe à exprimer ses suggestions et lui permettre d'effectuer lui-même les changements.

c) Accepter les recommandations du groupe mais garder la direction de la mise en pratique.

d) Éviter les affrontements et laisser les choses telles qu'elles sont.

8. Le groupe travaille bien et s'entend bien mais vous ne vous sentez pas complètement maître de la situation.

a) Ne rien faire.

b) Discuter avec le groupe et effectuer les changements qui s'imposent.

c) Adopter des mesures pour encadrer votre personnel de façon bien définie.

d) Ménager les bonnes relations patrons-employés en n'étant pas trop autoritaire.

9. Votre patron vous a nommé chef d'une équipe de travail qui vient de recevoir de nouvelles tâches. Le groupe comprend mal ses objectifs. Le taux de présence aux réunions est faible. Ces réunions sont devenues des événements sociaux. Le groupe possède cependant le potentiel nécessaire.

a) Laisser faire le groupe.

b) Intégrer les recommandations du groupe tout en s'assurant que les objectifs sont atteints.

c) Redéfinir les objectifs et suivre de près.

d) Permettre au groupe de fixer ses objectifs sans trop insister.

10. Vos employés qui, normalement sont capables d'assumer leurs responsabilités, ne fonctionnent plus très bien depuis que vous avez redéfini les normes.

a) Laisser le groupe définir lui-même les normes sans trop insister.

b) Redéfinir les normes et suivre de près.

c) Éviter les affrontements sans mettre trop de pression.

d) Intégrer les recommandations du groupe mais voir à ce que les normes soient respectées.

11. Vous venez d'être promu à un nouveau poste. Votre prédécesseur ne s'impliquait pas au niveau du groupe. Celui-ci travaille adéquatement. Les relations sont bonnes

a) Adopter des mesures pour mieux définir le cadre de travail des employés

b) Encourager les employés à participer aux prises de décision.

c) Discuter du rendement passé et examiner les possibilités d'amélioration.

d) Laisser agir le groupe.

12. De récentes informations révèlent certains problèmes entre vos employés. Le groupe a un excellent dossier. Les membres atteignent sans difficulté leurs objectifs à long terme. Ils s'entendent bien jusqu'à présent. Ils sont tous bien qualifiés pour leurs tâches.

a) Proposer votre solution aux employés et étudier les possibilités de changement.

b) Laisser le groupe se débrouiller.

c) Intervenir rapidement et fermement pour rediriger le groupe.

d) Prendre part à la discussion et accorder votre appui au besoin.

Document 6.1

Évaluation de l'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte

«Corrigé du test»

Encerclez la lettre correspondante à l'action que vous avez choisie pour chacune des situations. Le tableau I sert à évaluer la portée de vos actions tandis que le tableau II sert à en évaluer l'adaptabilité. Faites le total de chacune des colonnes des deux tableaux et inscrivez-les dans les espaces en bas de colonne.

Tableau I: Portée des styles de leadership

Situation	Quart 1 Autocrate «diriger»	Quart 2 Démocrate «convaincre»	Quart 3 Club social «participer»	Quart 4 Laisser-faire «déléguer»
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Total:				

Tableau II: Adaptabilité des styles de leadership

Situation	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
Total:				
Multiplier par:	-2	-1	+1	+2
Additionner:				

Résultat: ☐

Document 6.1

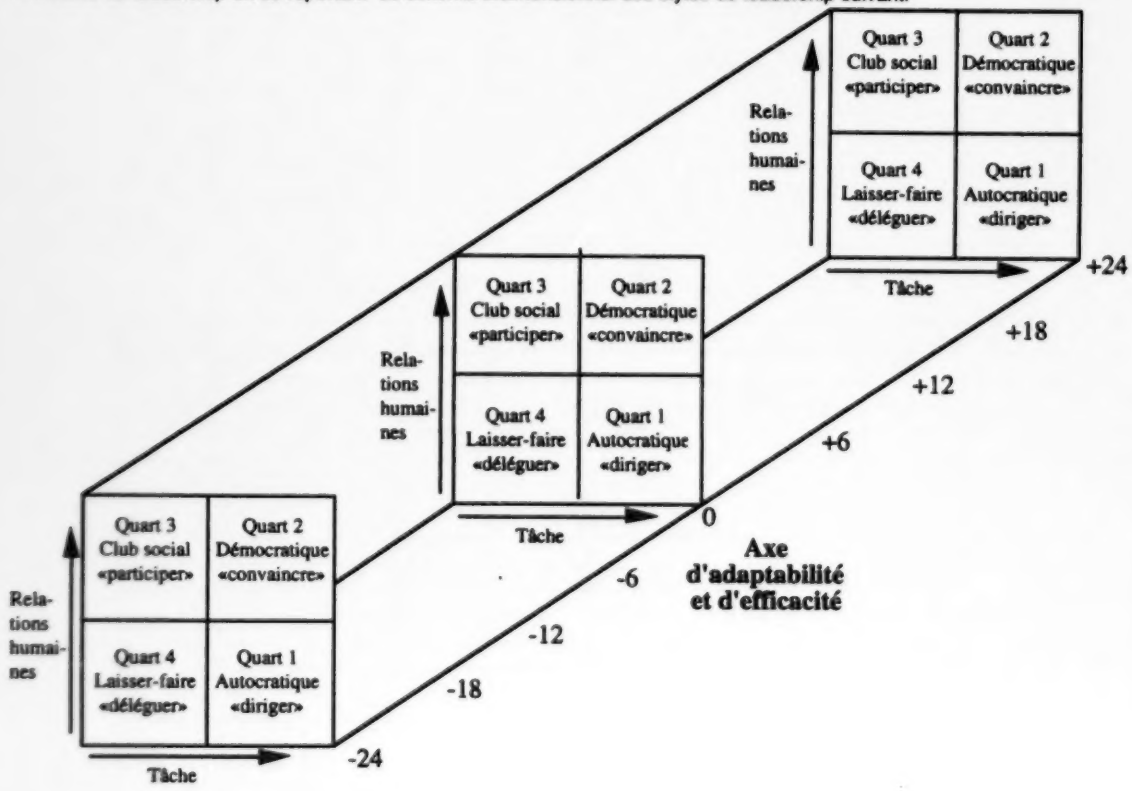
Évaluation de l'adaptabilité du style de leadership en fonction du contexte

«Corrigé du test»

Le tableau 1 permet de constater la **portée** de votre leadership. Si toutes vos réponses se retrouvent dans un seul quart, votre portée est limitée. Au contraire, si vos réponses se répartissent dans plusieurs quarts, votre portée est grande. Une portée limitée signifie que vous avez privilégié un style de leadership particulier et avez peu tendance à en essayer d'autres. Une grande portée signifie que vous n'êtes pas cantonné dans un style de leadership en particulier: vous adoptez différents styles à différents moments.

Le tableau 2 permet de mesurer l'**adaptabilité** de votre leadership. L'adaptabilité représente la capacité d'un leader à adopter le bon comportement dans les bonnes situations. Pour avoir une bonne adaptabilité, il faut avoir une portée assez grande. Ainsi, quelqu'un qui a une portée limitée peut diriger efficacement dans un certain type de situation et tant que cette situation ne change pas. Mais si la situation change, son style spontané n'est plus approprié. Par contre, une grande portée n'est pas une garantie d'adaptabilité. Ainsi, une personne dont le leadership a une portée plus grande, peut échouer comme leader si les comportements adoptés ne conviennent pas aux différentes situations.

Le degré d'adaptabilité d'un leader est donc plus important que sa portée. Les recherches des dernières années démontrent très clairement que le style idéal de leadership n'existe pas. Les bons leaders sont ceux qui peuvent adapter leur comportement selon le moment, la situation et les personnes impliquées. Il devient évident, par cette affirmation, que les quatre styles de leadership de base peuvent tout aussi bien être bons ou mauvais selon la situation. Ce qui détermine l'efficacité d'un style de leadership c'est la mesure dans laquelle le style utilisé est adapté à une situation. On peut mesurer l'efficacité du leadership en se reportant au schéma tridimensionnel des styles de leadership suivant.



Réf.: HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., (1977). Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Ressources. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.2

APTITUDES DE COMMUNICATION EN SITUATION DE CONFLITS

Objectif :

Permettre aux élèves d'évaluer leurs aptitudes de communication en situation de conflits.
Permettre à l'enseignant d'évaluer les aptitudes de communication en situation de conflits des chefs d'équipe.

Description de l'outil :

Grille d'évaluation formative constituée de six échelles de comportements où, d'un côté de l'échelle on trouve un comportement inefficace qui peut mettre les autres sur la défensive et attiser le conflit et, de l'autre, un comportement efficace qui crée l'ouverture et favorise la résolution du conflit.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés à la liste.

Modalités d'utilisation :

- Cette grille peut servir à évaluer les aptitudes de communication dans une situation conflictuelle durant ou après une rencontre d'équipe, par exemple.
- Si cette grille est utilisée comme instrument d'auto-évaluation, distribuer une copie de la grille à chaque élève pour qu'il la complète après une rencontre d'équipe.
- Si cette grille est utilisée par l'enseignant, lorsqu'il évalue un chef d'équipe, par exemple, celui-ci peut inscrire ses observations durant ou après le travail de l'équipe.

Temps alloué :

À l'élève ou à l'enseignant, pour compléter la grille, environ 5 minutes

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.2

APTITUDES DE COMMUNICATION EN SITUATION DE CONFLITS

Objectif :

Permettre aux élèves d'évaluer leurs aptitudes de communication en situation de conflits.
Permettre à l'enseignant d'évaluer les aptitudes de communication en situation de conflits des chefs d'équipe.

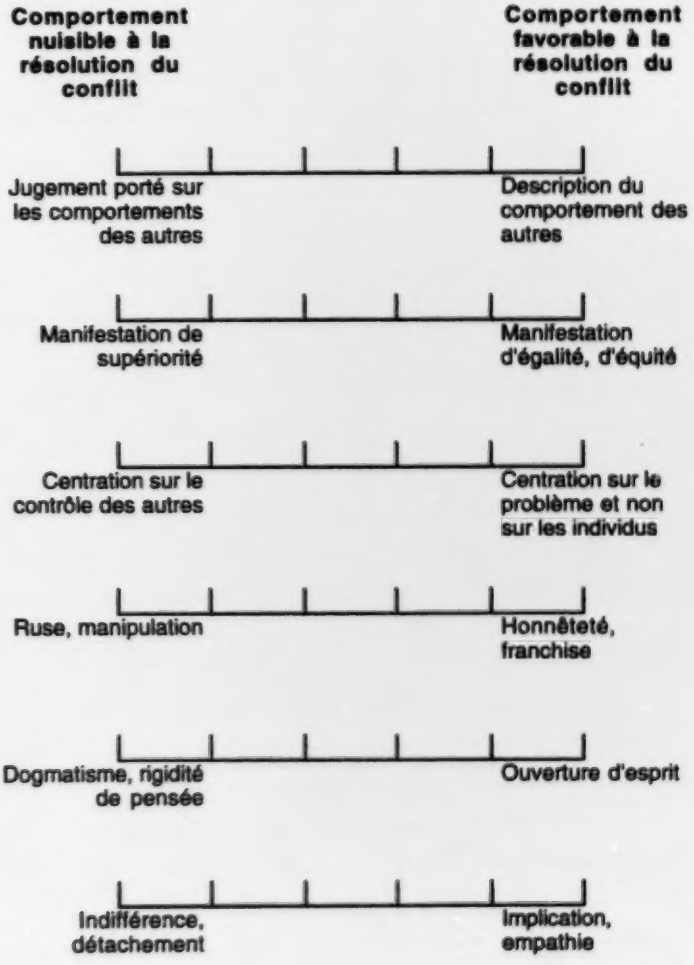
Description de l'outil :

Grille d'évaluation formative constituée de six échelles de comportements où, d'un côté de l'échelle on trouve un comportement inefficace qui peut mettre les autres sur la défensive et attiser le conflit et, de l'autre, un comportement efficace qui crée l'ouverture et favorise la résolution du conflit.

Document 6.2
Aptitudes de communication en situation de conflits

Il est irréaliste de croire que tout travail d'équipe peut être effectué sans *conflit*. À tout moment, les comportements des uns peuvent entraver l'attteinte des buts visés par les autres. Certains comportements ou attitudes mettent les autres sur la défensive et engendrent les conflits. À l'opposé, d'autres comportements ou attitudes favorisent l'ouverture et la résolution des conflits.

Consigne: Placez un X sur les échelles suivantes pour indiquer où se situe le comportement de l'élève durant le conflit.



Document 6.2
Aptitudes de communication en situation de conflit

Plan d'action pour améliorer mes aptitudes de communication en situation de conflits:

Points forts:

Points faibles :

Comment améliorer les points faibles :

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.3

MOTIVATION PERSONNELLE ET CAPACITÉ DE MOTIVER LES MEMBRES D'UNE ÉQUIPE

Objectif :

Permettre à l'élève qui doit jouer le rôle de chef d'équipe de réfléchir sur sa motivation personnelle à diriger une équipe et sa capacité de motiver les membres d'une équipe.

Permettre à l'élève d'élaborer des moyens concrets pour maintenir ou améliorer sa motivation personnelle ainsi que la motivation des membres d'une équipe.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur la motivation personnelle du chef d'équipe et la motivation des membres d'une équipe.

Modalités d'utilisation :

- Distribuer une copie du questionnaire à chaque chef d'équipe.
- L'enseignant demande à l'élève de remplir le questionnaire avant de vivre l'expérience de chef d'équipe.

Temps alloué :

Environ 10 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.3

MOTIVATION PERSONNELLE ET CAPACITÉ DE MOTIVER LES MEMBRES D'UNE ÉQUIPE

Objectif :

Permettre à l'élève qui doit jouer le rôle de chef d'équipe de réfléchir sur sa motivation personnelle à diriger une équipe et sa capacité de motiver les membres d'une équipe.

Permettre à l'élève d'élaborer des moyens concrets pour maintenir ou améliorer sa motivation personnelle ainsi que la motivation des membres d'une équipe.

Description de l'outil :

Questions ouvertes sur la motivation personnelle du chef d'équipe et la motivation des membres d'une équipe.

Document 6.3
Motivation personnelle et capacité de motiver les membres d'une équipe

La motivation, c'est ce qui nous donne l'énergie et nous procure le plaisir de faire quelque chose. La motivation est donc importante pour soi-même et pour réussir ce qu'on entreprend. «Diriger une équipe» est une tâche exigeante. Pour la mener à bien, il faut savoir cultiver sa motivation, être positif et fournir les efforts nécessaires pour réaliser ses objectifs personnels. Lorsqu'on dirige une équipe, il est également tout aussi important de savoir comment accroître la motivation de ses membres .

A Motivation personnelle

- Sur une échelle de 0 à 10, où se situe ton niveau de motivation à diriger une équipe de travail ?

- Lorsque tu diriges une équipe de travail quels aspects te procurent le plus de plaisir ?

_____

_____

_____

_____

- Lorsque tu diriges une équipe de travail quels aspects te procurent le plus de déplaisir ?

Aspects déplaisants	Explications possibles

<u>Plan d'action pour maintenir ou augmenter ta motivation à diriger une équipe:</u>

- Quels objectifs personnels et réalistes peux-tu te fixer pour réduire le déplaisir que tu ressens lorsque tu diriges une équipe ?

_____

_____

_____

_____

- Identifie les obstacles que tu risques de devoir surmonter pour atteindre tes objectifs.

- Identifie les connaissances et habiletés que tu dois acquérir pour réaliser tes objectifs.

- Identifie d'autres facteurs qui peuvent t'aider dans l'atteinte de tes objectifs.

- Identifie les bénéfices personnels prévus par l'atteinte de tes objectifs.

B Motivation des membres de l'équipe

- Sur une échelle de 0 à 10, quelle est ta capacité à motiver les membres de ton équipe ? ❑

Plan d'action pour maintenir ou augmenter la motivation des membres de l'équipe

- Afin d'augmenter la motivation des membres de ton équipe , identifie des actions concrètes que tu peux envisager concernant le climat du groupe, la valorisation des membres de l'équipe et l'implication des membres dans des défis réalistes ?

Facteurs de motivation des membres	Actions concrètes
Climat du groupe	
Valorisation des membres de l'équipe	
Implication des membres dans des défis réalistes	

- Identifies les bénéfices que devrait entraîner l'augmentation de la motivation des membres de l'équipe.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.4

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU PRODUIT RÉALISÉ PAR L'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux chefs d'équipe d'analyser les facteurs responsables de la qualité du produit réalisé par l'équipe.
Permettre aux chefs d'équipe d'apporter les correctifs nécessaires pour améliorer la qualité du produit réalisé par l'équipe.
Permettre aux chefs d'équipe d'évaluer l'importance de leur leadership dans la qualité du produit réalisé par l'équipe.

Description de l'outil:

Liste de facteurs reponsables de la performance d'un service alimentaire à évaluer sur une échelle de 0 à 10, suivie d'un plan d'action.

Adaptation possible:

Cette grille d'évaluation s'applique aux cours terminaux du programme de techniques de diététique. Une adaptation de cette grille peut se faire pour tous les autres cours du programme. A cet effet, il suffit de faire évaluer les facteurs reliés spécifiquement au produit réalisé par l'équipe ou d'utiliser intégralement le document 4.2 «Évaluation des résultats du travail d'équipe».

Modalités d'utilisation:

- Distribuer à chaque chef d'équipe une copie du document qu'il complètera après un laboratoire dont il a été responsable du service alimentaire.

Temps alloué:

Environ 15 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.4

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU PRODUIT RÉALISÉ PAR L'ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux chefs d'équipe d'analyser les facteurs responsables de la qualité du produit réalisé par l'équipe.
Permettre aux chefs d'équipe d'apporter les correctifs nécessaires pour améliorer la qualité du produit réalisé par l'équipe.
Permettre aux chefs d'équipe d'évaluer l'importance de leur leadership dans la qualité du produit réalisé par l'équipe.

Description de l'outil:

Liste de facteurs reponsables de la performance d'un service alimentaire à évaluer sur une échelle de 0 à 10, suivie d'un plan d'action.

Document 6.4
Évaluation de la qualité du produit réalisé par l'équipe

Le but de tout service alimentaire est de rentabiliser l'entreprise et de fonctionner à l'intérieur d'un budget précis. Pour atteindre cet objectif, il faut analyser régulièrement les facteurs responsables de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Exercer un contrôle sur ces facteurs permet d'apporter rapidement les correctifs nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise.

- En tant que chef d'équipe, évalue la performance de ton service alimentaire.

Excellent	❑
Très bien	❑
Bien	❑
Faible	❑
Médiocre	❑

- En tant que chef d'équipe évalue, sur une échelle de -10 à +10, l'impact des facteurs suivants sur la performance de ton service alimentaire (-10 = très grand impact négatif, 0 = aucun impact et +10 = très grand impact positif).

Facteurs	Évaluer entre -10 et +10	Commentaires
• Menu	❑	
• Recettes	❑	
• Quantité d'aliments commandés	❑	
• Organisation de la production (plan de travail)	❑	
• Organisation de la distribution (plan de travail)	❑	
• Contrôle des portions	❑	
• Utilisation des restes	❑	
• Stratégie de marketing	❑	
• Décoration et ambiance	❑	
• Clients	❑	
• Connaissances et habiletés des membres de l'équipe	❑	
• Esprit d'équipe	❑	
• Connaissances et habiletés du chef d'équipe	❑	
• Adaptabilité du chef d'équipe	❑	
• Motivation du chef d'équipe	❑	

Document 6.4
Évaluation de la qualité du produit réalisé par l'équipe

Plan d'action:

Si c'était à recommencer, quelles modifications apporterais-tu pour améliorer la performance de ton service alimentaire?

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.5

ÉVALUATION DE L'APTITUDE À EXÉCUTER UN TRAVAIL EN ÉQUIPE

Objectifs:

Permettre aux élèves de s'auto-évaluer comme exécutant dans une équipe de travail d'un service alimentaire.
Permettre aux élèves de connaître les comportements à atteindre pour travailler efficacement dans l'équipe d'un service alimentaire.

Description de l'outil:

Liste de critères d'évaluation formative ou sommative de l'aptitude à s'organiser et assumer son rôle à l'intérieur d'une équipe de travail d'un service alimentaire. Les élèves doivent cocher oui ou non pour chacun des critères et ainsi dégager un pointage d'évaluation.

Adaptation possible:

Cette liste peut servir à l'enseignant pour une évaluation formative ou sommative de ses élèves. À noter que cet outil est spécifique aux cours terminaux du programme de Techniques de diététique. Pour les autres cours, les enseignants peuvent s'en inspirer pour évaluer les attitudes prioritaires selon le programme. À côté de la colonne «savoir être», élaborez une liste de critères d'évaluation s'appliquant à votre cours.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie à chaque élève après chaque laboratoire. Ce document est à utiliser conjointement avec le document 6.6 «Grille de progression de l'aptitude à exécuter un travail en équipe».
- L'élève étant en situation d'apprentissage, la pondération des notes devrait se faire graduellement, accordant une importance moindre à la première évaluation et plus élevée à la dernière évaluation.

Temps alloué:

Environ 10 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.5

ÉVALUATION DE L'APTITUDE À EXÉCUTER UN TRAVAIL EN ÉQUIPE

Objectifs:

Permettre aux élèves de s'auto-évaluer comme exécutant dans une équipe de travail d'un service alimentaire.
Permettre aux élèves de connaître les comportements à atteindre pour travailler efficacement dans l'équipe d'un service alimentaire.

Description de l'outil:

Liste de critères d'évaluation formative ou sommative de l'aptitude à s'organiser et assumer son rôle à l'intérieur d'une équipe de travail d'un service alimentaire. Les élèves doivent cocher oui ou non pour chacun des critères et ainsi dégager un pointage d'évaluation.

Document 6.5
Évaluation de l'aptitude à exécuter un travail en équipe

Consigne: Pour chacun des comportements mentionnés, coche dans l'une des deux colonnes pour identifier s'ils sont acquis ou non. Pour chaque comportement acquis alloue un point. Calcule ensuite le total des points.

A) S'organiser pour travailler en équipe

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis	
Être intéressé à la tâche	• Connaître le type de réception.	❑	❑	
	• Connaître le menu du jour.	❑	❑	
	• Analyser le plan de travail (tâches, équipement, recettes).	❑	❑	
	• Être conscient de l'importance de son rôle au sein de l'équipe.	❑	❑	
	• Connaître le travail individuel à exécuter.	❑	❑	Pointage /5
Sens de l'organisation	• Préparer son laboratoire.	❑	❑	
	• Arriver à l'heure.	❑	❑	
	• Travailler efficacement en tenant compte de l'économie de temps et de mouvement.	❑	❑	
	• Respecter les normes d'hygiène et de salubrité.	❑	❑	
	• Appliquer des règles de sécurité.	❑	❑	
	• Connaissance du fonctionnement et de l'entretien de l'équipement.	❑	❑	
	• Connaissance des techniques culinaires.	❑	❑	Pointage /7

B) Assumer son rôle à l'intérieur d'une équipe

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis	
Avoir confiance en soi	• Être capable de fonctionner avec le minimum de consignes et d'encadrement. • Être capable de se questionner face au travail à accomplir (plan de travail, recette). • Avoir de l'initiative et de la créativité. • S'affirmer dans les tâches à accomplir. • Produire des mets de qualité.	❑ ❑ ❑ ❑ ❑	❑ ❑ ❑ ❑ ❑	Pointage /5
Faire preuve de tact dans ses relations avec les autres et être tolérant	• Respecter les différences des membres de l'équipe afin de garder l'unité. • Communiquer adéquatement.	❑ ❑	❑ ❑	Pointage /2
Esprit d'équipe	• Collaborer avec le chef d'équipe. • S'impliquer activement dans toutes les tâches à réaliser (exemple: aider une autre exécutante, faire une tâche prévue non accomplie). • Assurer un niveau de productivité efficace. • Se sentir responsable du succès du laboratoire.	❑ ❑ ❑	❑ ❑ ❑	Pointage /4
Comportement vis-à-vis de la clientèle	• Être accueillant, courtois, tolérant, poli, aimable, souriant et agir avec tact. • Avoir une tenue professionnelle.	❑ ❑	❑ ❑	Pointage /2

Document 6.5

Évaluation de l'aptitude à exécuter un travail en équipe

Plan d'action

Total des points: /25 (N. B. Les notes seront révisées par l'enseignant)

Points forts (Inscrivez les comportements acquis dans le document 6.6)

Points faibles (Inscrivez les comportements non acquis dans le document 6.6)

Choisissez un ou deux comportements que vous voulez développer pour le prochain laboratoire. Précisez comment vous allez vous y prendre. Si ce comportement n'est pas acquis vous pouvez le travailler plus d'une semaine.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.6

GRILLE DE PROGRESSION DE L'APTITUDE À EXÉCUTER UN TRAVAIL EN ÉQUIPE

Objectif:

Permettre aux élèves de suivre leur progression dans l'acquisition des comportements requis pour exécuter efficacement un travail d'équipe dans un service alimentaire.

Description de l'outil:

Liste de comportements à développer permettant à l'élève de suivre sa progression au cours d'une session.

Adaptation possible:

Cette liste peut également servir à l'enseignant pour suivre la progression de ses élèves au cours d'une session. À noter que cet outil est spécifique aux cours terminaux du programme de Techniques de diététique. Les enseignants d'autres matières peuvent s'en inspirer pour l'adapter à leurs cours. Il faut reprendre les comportements énoncés dans le document 6.5 «Évaluation de l'aptitude à exécuter un travail en équipe» et faire une grille répartie sur la session.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer à chaque élève, conjointement avec le document 6.5 «Évaluation de l'aptitude à exécuter un travail en équipe».
- À chaque semaine, demander à l'élève de cocher les comportements acquis au cours du laboratoire et d'évaluer son apport dans l'équipe de travail.
- Il est suggéré que l'enseignant assure un suivi hebdomadaire de tous ses élèves.

Temps alloué:

Environ 10 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.6

GRILLE DE PROGRESSION DE L'APTITUDE À EXÉCUTER UN TRAVAIL EN ÉQUIPE

Objectif: Permettre aux élèves de suivre leur progression dans l'acquisition des comportements requis pour exécuter efficacement un travail d'équipe dans un service alimentaire.

Description de l'outil: Liste de comportements à développer permettant à l'élève de suivre sa progression au cours d'une session.

Document 6.6

Grille de progression de l'aptitude à exécuter un travail en équipe

Un comportement est acquis lorsqu'il est répété plus d'une fois. Cochez à chaque semaine les comportements acquis pour mesurer votre progression de l'aptitude à exécuter un travail d'équipe.

A) S'organiser pour travailler en équipe

Savoir-être	Critères d'évaluation	Comportements acquis							
		SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4	SEMAINE 5	SEMAINE 6	SEMAINE 7	SEMAINE 8
Être intéressé à la tâche	• Connaître le type de réception.								
	• Connaître le menu du jour.								
	• Analyser le plan de travail (tâches, équipement, recettes).								
	• Être conscient de l'importance de son rôle au sein de l'équipe.								
	• Connaître le travail à exécuter.								
Sens de l'organisation	• Préparer son laboratoire.								
	• Arriver à l'heure.								
	• Travailler efficacement en tenant compte de l'économie de temps et de mouvement.								
	• Respecter les normes d'hygiène et de salubrité.								
	• Appliquer des règles de sécurité.								
	• Connaissance du fonctionnement et de l'entretien de l'équipement.								
	• Connaissance des techniques culinaires.								

B) Assumer son rôle à l'intérieur d'une équipe

Savoir-être	Critères d'évaluation	Comportements acquis							
		SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4	SEMAINE 5	SEMAINE 6	SEMAINE 7	SEMAINE 8
Avoir confiance en soi	• Être capable de fonctionner avec le minimum de consignes et d'encadrement.								
	• Être capable de se questionner face au travail à accomplir (plan de travail, recette).								
	• Avoir de l'initiative et de la créativité.								
	• S'affirmer dans les tâche à accomplir.								
	• Produire des mets de qualité.								
Faire preuve de tact dans ses relations avec les autres et être tolérant	• Respecter les différences des membres de l'équipe afin de garder l'unité.								
	• Communiquer adéquatement.								
Esprit d'équipe	• Collaborer avec le chef d'équipe.								
	• S'impliquer activement dans toutes les tâches à réaliser (exemple: aider une autre exécutante, faire une tâche prévue non accomplie).								
	• Assurer un niveau de productivité efficace.								
	• Se sentir responsable du succès du laboratoire.								
Comportement vis-à-vis de la clientèle	• Être accueillant, courtois, tolérant, poli, aimable, souriant et agir avec tact.								
	• Avoir une tenue professionnelle.								

Document 6.6
Grille de progression de l'aptitude à exécuter un travail en équipe

Tenant compte des nouveaux comportements acquis, comment évalues-tu maintenant ton apport dans l'équipe de travail.

Semaine 1

Semaine 2

Semaine 3

Semaine 4

Semaine 5

Semaine 6

Semaine 7

Semaine 8

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.7

ÉVALUATION DE L'APTITUDE À DIRIGER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Objectifs:

Permettre aux élèves de s'auto-évaluer comme chef d'une équipe de travail dans un service alimentaire.
Permettre aux élèves de connaître les comportements à atteindre pour diriger efficacement une équipe de travail dans un service alimentaire.

Description de l'outil:

Liste de critères d'évaluation formative ou sommative des aptitudes à rendre une équipe de travail fonctionnelle, à solutionner des problèmes et à se comporter adéquatement avec la clientèle dans un service alimentaire.

Adaptation possible:

Cette liste peut servir à l'enseignant pour une évaluation formative ou sommative de ses élèves. À noter que cet outil est spécifique aux cours terminaux du programme de Techniques de diététique. Pour les autres cours, les enseignants peuvent s'en inspirer pour évaluer les attitudes prioritaires d'après le programme. À côté de la colonne «savoir être», élaborez une liste de critères d'évaluation s'appliquant à votre cours. Il est suggéré que les membres de l'équipe évaluent le chef d'équipe à l'aide de ce document pour donner du «feed-back» au chef d'équipe et leur permettre de se familiariser avec les comportements demandés quand ils seront à leur tour chef d'équipe.

Modalités d'utilisation:

- Au début de la session, donner aux élèves une copie du document.
- Expliquer les comportements qu'ils doivent atteindre lorsqu'ils seront chef d'équipe.
- Inviter l'élève à remplir son évaluation après son expérience de chef d'équipe du service alimentaire et à la remettre à l'enseignant.

Temps alloué:

Environ 15 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.7

ÉVALUATION DE L'APTITUDE À DIRIGER UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Objectifs:

Permettre aux élèves de s'auto-évaluer comme chef d'une équipe de travail dans un service alimentaire.
Permettre aux élèves de connaître les comportements à atteindre pour diriger efficacement une équipe de travail dans un service alimentaire.

Description de l'outil:

Liste de critères d'évaluation formative ou sommative des aptitudes à rendre une équipe de travail fonctionnelle, à solutionner des problèmes et à se comporter adéquatement avec la clientèle dans un service alimentaire.

Document 6.7
Évaluation de l'aptitude à diriger une équipe de travail

Consigne: Pour chacun des comportements mentionnés, coche dans l'une des deux colonnes pour identifier s'ils sont acquis ou non. Pour chaque comportement acquis alloue un point. Calcule ensuite le total des points.

A) Rendre une équipe de travail fonctionnelle

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis
Faire preuve d'esprit de synthèse	• Avoir une vision globale de toutes les tâches inhérentes à un service alimentaire:		
	– planification	❑	❑
	– production	❑	❑
	– distribution	❑	❑
	– entretien	❑	❑
	• Être capable de coordonner et de faire réaliser efficacement toutes les tâches nécessaires au déroulement d'un service alimentaire.	❑	❑
	• Être capable de faire réaliser les tâches selon les méthodes appropriées (techniques de travail, sécurité, salubrité).	❑	❑
	• Être capable d'aménager une ligne de service fonctionnel.	❑	❑
	• Être capable d'aménager l'aire de lavage de façon fonctionnelle.	❑	❑
	• S'assurer que le personnel, les aliments et l'équipement soient en place au moment de l'ouverture.	❑	❑

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis
Faire preuve de leadership	• Avec assurance savoir impliquer, motiver, mobiliser son équipe de travail par une communication claire, précise.	❑	❑
	• Avec fermeté et détermination faire exécuter ses directives.	❑	❑
	• Savoir fixer des objectifs à son équipe.	❑	❑
Faire preuve de tact et de discernement dans ses relations avec son personnel	• Être consciente de l'impact de son dynamisme, de sa motivation sur le groupe.	❑	❑
Être équitable	• Reconnaître l'importance de la participation de chacun des membres de son personnel afin d'assurer le succès du service alimentaire.	❑	❑
	• Valoriser son personnel afin de renforcer l'efficacité.	❑	❑
		Pointage:	/15

B) Solutionner des problèmes

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis
Être à l'écoute des personnes concernées ou faire attention aux situations imprévues	• Cerner le problème et considérer les informations recueillies.	❑	❑
Faire preuve de logique, de discernement, de créativité	• Trouver des solutions de rechange en considérant l'ensemble de la situation. Choisir la solution la plus avantageuse.	❑	❑
Faire preuve de confiance en soi et être convaincant	• Prendre et mettre en application une décision qui tient compte de la situation.	❑	❑
	• Réorganiser les plans de travail des exécutants selon les priorités.	❑	❑
	• Ajuster les recettes en cours de production.	❑	❑
		Pointage:	/5

C) Savoir se comporter adéquatement avec la clientèle

Savoir-être	Critères d'évaluation	Non acquis	Acquis
Être à l'écoute des clients	• Respecter l'heure d'ouverture du service.	❑	❑
	• S'assurer du contrôle des portions par le personnel.	❑	❑
	• S'assurer que le réapprovisionnement se fasse de façon continue.	❑	❑
	• S'assurer d'une publicité adéquate.	❑	❑
	• Être visible en tant que responsable pour accueillir la clientèle, satisfaire ses besoins et recevoir ses commentaires s'il y a lieu.	❑	❑
Être créatif	• Se préoccuper d'assurer une ambiance agréable (décoration, musique, service).	❑	❑
	• Offrir des produits en tenant compte des qualités organoleptiques et des principes de salubrité.	❑	❑
	• Présenter les mets de façon esthétique.	❑	❑
Être accueillant, courtois, tolérant, poli, aimable, souriant, agir avec tact	• Assurer des relations de qualité entre les employés et les clients.	❑	❑
Être capable d'informer et de vérifier la qualité du service à la clientèle	• S'assurer que le personnel affecté au service à la clientèle soit bien informé des tâches inhérentes à sa fonction (équipement et service appropriés aux différents types de réception, menus, composition du mets servi, grosseur des portions, normes d'hygiène, etc.	❑ Pointage:	❑ /10

Document 6.7
Évaluation de l'aptitude à diriger une équipe de travail

Plan d'action

Total des points: /30 (N. B. Les notes seront révisées par l'enseignant)

Commentaires:

Si c'était à recommencer que feriez-vous pour améliorer les points faibles?

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.8

ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES DES CHEFS D'ÉQUIPE

Objectifs:

Permettre à élève d'observer ses pairs dans le rôle de chef d'équipe dans le but d'analyser différents styles de leadership, d'élargir son éventail de modèles, de se positionner par rapport à ces modèles et d'envisager ses propres attitudes de bon chef d'équipe.

Permettre aux chefs d'équipe d'avoir les commentaires de leurs membres et de vérifier l'impact de leurs attitudes.

Description de l'outil:

Échelle d'évaluation formative des attitudes du chef d'équipe suivie de questions ouvertes.

Modalités d'utilisation:

- Distribuer une copie du document à chaque membre de l'équipe pour le compléter après une séance de travail d'équipe.
- Il est suggéré de remettre au chef d'équipe les premières parties du document complétées par les membres de l'équipe, soient l'échelle d'évaluation et le questionnaire jusqu'à la question 6 inclusivement.

Temps alloué:

Environ 10 minutes.

OBJECTIF 6 : DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.8

ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES DES CHEFS D'ÉQUIPE

Objectifs:

Permettre à élève d'observer ses pairs dans le rôle de chef d'équipe dans le but d'analyser différents styles de leadership, d'élargir son éventail de modèles, de se positionner par rapport à ces modèles et d'envisager ses propres attitudes de bon chef d'équipe.

Permettre aux chefs d'équipe d'avoir les commentaires de leurs membres et de vérifier l'impact de leurs attitudes.

Description de l'outil:

Échelle d'évaluation des attitudes du chef d'équipe suivie de questions ouvertes.

Document 6.8
Analyse des forces et faiblesses des chefs d'équipe

L'observation de tes pairs dans la responsabilité de chef d'équipe est une bonne façon pour toi d'apprendre différents styles de leadership, d'élargir ton éventail de modèles, de te positionner par rapport à ces modèles et d'envisager tes propres attitudes de bon chef d'équipe. Le but de cet exercice est d'analyser et non de juger.

Nom du chef d'équipe: _____

Consigne: Sur une échelle de 0 à 10 comment évalues-tu le chef d'équipe sur les aspects suivants:

		Commentaires
• Esprit de synthèse	❑	
• Assurance professionnelle	❑	
• Compétence professionnelle	❑	
• Tact dans ses relations avec les autres	❑	
• Influence sur le groupe	❑	
• Crédibilité dans le groupe	❑	
• Initiative	❑	
• Créativité	❑	
• Discernement	❑	
• Motivation personnelle	❑	
• Motivation du groupe	❑	
• Esprit d'ouverture	❑	
• Équitabilité	❑	
• Sens de l'organisation	❑	
• Leadership	❑	

Document 6.8
Analyse des forces et faiblesses des chefs d'équipe

Nom de l'élève: _____

1. Comment qualifies-tu le chef d'équipe?

Très bon	❑
Bon	❑
Moyen	❑
Faible	❑
Médiocre	❑

2. Quels aspects du chef d'équipe t'ont plu?

3. Quels aspects du chef d'équipe t'ont déplu?

4. Quels comportements le chef d'équipe semble-t-il éviter?

5. Qu'est-ce que le chef d'équipe semble avoir le plus de difficulté à faire lorsqu'il dirige une équipe?

6. Qu'est-ce que le chef d'équipe semble avoir le plus de facilité à faire lorsqu'il dirige une équipe?

Document 6.8
Analyse des forces et faiblesses des chefs d'équipe

Nom de l'élève: _____

Plan d'action:

7. Qu'as-tu appris de nouveau sur les qualités d'un bon chef d'équipe.

8. Lorsque tu seras chef d'équipe quels aspects positifs vas-tu intégrer?

9. Lorsque tu seras chef d'équipe quels aspects négatifs vas-tu éviter?

OBJECTIF 6: SAVOIR DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.9

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE III

Objectif:

Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil:

Grille d'évaluation formative qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe.

Adaptation possible:

D'autres comportements peuvent être ajoutés au besoin à la liste.

Modalité d'utilisation:

- Distribuer une copie de la grille d'évaluation à chaque élève.
- Demander à l'élève d'indiquer, pour chaque aptitude, si elle est n'est pas encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.
- Suggérer aux élèves de conserver cette grille d'évaluation durant tout leur programme d'étude pour analyser la progression dans l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe.

Temps alloué:

Environ 10 minutes

OBJECTIF 6: SAVOIR DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.9

BILAN DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE III

Objectif:

Permettre aux élèves de faire un bilan provisoire ou final de l'acquisition des aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe qui doivent être acquises au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil:

Grille d'évaluation qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe.

Document 6.9
Bilan des aptitudes reliées au travail d'équipe

Consigne: Voici une liste d'aptitudes que vous devez avoir acquises au terme de votre programme d'étude. Pour chacune de ces aptitudes, indiquez si vous la considérez non encore acquise, en voie d'acquisition ou acquise.

Lorsque je réalise un travail avec des coéquipiers,		Non Acquise	En voie d'acquisition	Acquise
Niveau I	• je sais m'organiser;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'envisager des correctifs, s'il y a lieu, à l'organisation de l'équipe;	❑	❑	❑
	• je participe efficacement aux rencontres d'équipe;	❑	❑	❑
	• je m'implique adéquatement dans la réalisation du travail;	❑	❑	❑
	• je communique efficacement;	❑	❑	❑
	• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur la réalisation de leur tâches;	❑	❑	❑
	• je peux influencer positivement la progression du travail;	❑	❑	❑
	• je peux influencer positivement l'ambiance de travail;	❑	❑	❑
Niveau II	• je suis capable d'évaluer le fonctionnement de mon équipe;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'envisager des correctifs pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, au besoin;	❑	❑	❑
	• je suis capable de donner à mes coéquipiers du feed-back sur leur comportement dans l'équipe;	❑	❑	❑
	• je connais les avantages et les inconvénients des méthodes de prise de décision;	❑	❑	❑
	• je sais appliquer les étapes de résolution de problèmes en équipe;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'évaluer la qualité du travail produit par mon équipe en fonction des objectifs initiaux;	❑	❑	❑
Niveau III	• je connais mon style naturel de leadership;	❑	❑	❑
	• je suis capable d'adapter mon style de leadership au contexte;	❑	❑	❑
	• je connais mon style naturel de résolution de conflits;	❑	❑	❑
	• je sais appliquer la méthode de résolution de conflit gagnant/gagnant;	❑	❑	❑
	• je sais me motiver quelle que soit la tâche à effectuer;	❑	❑	❑
	• je sais motiver les autres;	❑	❑	❑
	• je sais diriger efficacement une équipe.	❑	❑	❑

OBJECTIF 6: SAVOIR DIRIGER EFFICACEMENT UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Document 6.10

GRILLE D'ÉVALUATION SOMMATIVE DES APTITUDES RELIÉES AU TRAVAIL D'ÉQUIPE

Objectif: Permettre à l'enseignant d'évaluer les aptitudes de travail d'équipe et de direction d'une équipe que doivent acquérir les élèves au terme de leur programme d'étude.

Description de l'outil: Grille d'évaluation sommative qui contient une liste d'aptitudes reliées au travail d'équipe et à la direction d'une équipe ainsi qu'un barème de notation.

Adaptation possible: D'autres comportements peuvent être ajoutés au besoin à la liste.

Modalité d'utilisation: L'enseignant peut évaluer les élèves durant ou après une activité où s'effectue un travail d'équipe.

Temps alloué: Variable selon l'activité durant laquelle l'évaluation s'effectue.

Document 6.10
Grille d'évaluation sommative des aptitudes reliées au travail d'équipe

Consigne: Voici une liste d'aptitudes qui doivent être acquises au terme du programme d'étude. Pour l'élève évalué, indiquez si vous considérez l'aptitude non acquise ou acquise.

Durant le travail d'équipe, l'élève	Aptitude non acquise	Aptitude acquise
• sait s'organiser;	❑	❑
• est capable d'envisager des correctifs, s'il y a lieu, à l'organisation de l'équipe;	❑	❑
• participe efficacement aux rencontres d'équipe;	❑	❑
• s'implique adéquatement dans la réalisation du travail;	❑	❑
• communique efficacement;	❑	❑
• est capable de donner à ses coéquipiers du feed-back sur la réalisation de leur tâches;	❑	❑
• peut influencer positivement la progression du travail;	❑	❑
• peut influencer positivement l'ambiance de travail;	❑	❑
• est capable d'évaluer le fonctionnement de son équipe;	❑	❑
• est capable d'envisager des correctifs pour améliorer le fonctionnement de l'équipe au besoin;	❑	❑
• est capable de donner à ses coéquipiers du feed-back sur leur comportement dans l'équipe;	❑	❑
• sait appliquer les étapes de résolution de problèmes en équipe;	❑	❑
• est capable d'évaluer la qualité du travail produit par son équipe en fonction des objectifs initiaux;	❑	❑
• est capable d'adapter son style de leadership au contexte;	❑	❑
• sait appliquer la méthode de résolution de conflit gagnant/gagnant en cas de conflit;	❑	❑
• sait se motiver dans tout type de tâche;	❑	❑
• sait motiver les autres;	❑	❑
• sait diriger efficacement une équipe.	❑	❑